

Organiseren met simple rules

Het participatief formuleren van een set richtinggevende regels om het gedrag tussen organisatieleden te coördineren



Auteur:

M.A.M. van der Sande

Begeleiders Fontys:

Dr. J.H. Pieterse

Dr. R. van den Nieuwenhof

Examinator Open Universiteit:

Dr. J de Jong

Datum:

April 2017

Speciaal woord van dank

Een woord van dank voor beide begeleiders, Jos Pieterse en Rombout van den Nieuwenhof, in het bijzonder voor hun inspirerende rol en het eindeloze geduld. Ook dank ik de ondernemers, Jan Nico en Dies, alsmede alle leden van de focusgroepen van beide casus organisaties voor de inspanningen en onvoorwaardelijke openheid gedurende het onderzoek.

Voorwoord

Over macht, vertrouwen, inspiratie en een zoektocht

“Een lastig kind dat het met zijn handen moest gaan verdienen” was de typering van de toenmalige huisarts als mijn ouders wederom hun twijfels uitten over de middelste van vijf kinderen. Het ‘lastige’ bleef tot de gang naar de Hogere Zeevaartschool waarbij de door mij ervaren ‘macht’ van de leraren, omsloeg naar het ‘gezag’ van leraren met levenservaring. Stoere ex-zeevarenden met mooie inspirerende reisverhalen en een no-nonsense mentaliteit. De moeite met ‘macht’ bleef parten spelen, bijvoorbeeld bij het senioriteitsprincipe aan boord van schepen. Daarom werd deze carrière na vijf jaar ingewisseld voor het vrije leven op Curaçao. Weinig regels en, indien nodig, altijd wel te omzeilen via relaties of een paar flessen whisky.

Na zeven jaar wonen en werken op Curaçao - waarvan de laatste twee jaar getrouwd met Seema - toch weer richting Nederland om de ultieme droom voor autonomie te verwezenlijken: een eigen bedrijf! Geen hiërarchische verhoudingen en/of macht meer te hoeven dulden, zelf verantwoordelijk zijn voor het uiteindelijke resultaat... Tot het moment dat de resultaten uitbleven en de machtsverhouding tussen de banken en de ondernemer een serieuze drempel bleek te worden richting beoogd succes. Een driemanschap onder leiding van Rien (medegrondlegger van de HARR-analyse zoals gebruikt in dit onderzoek) leverde uiteindelijk het vertrouwen en de benodigde middelen waardoor de onderneming verder kon groeien met duidelijke doelstellingen, strategische plannen, behalen van deadlines en strakke budgettering.

Tijdens de opbouw van een tweede bedrijf werd ik in 2010 geconfronteerd met een vervelende ziekte en een aantal grote operaties. Gedurende de lange revalidatieperiode was er veel tijd voor reflectie naar mijn eigen rol als ondernemer, en daar begon de zoektocht. Ik haalde veel inspiratie uit boeken en vakbladen en probeerde deze inspiratie toe te passen in het bedrijf. Deze periode kenmerkte zich door een focus op experimenteren, innovatie, creativiteit en het stimuleren van zelforganisatie bij de medewerkers. Door een gebrek aan balans (tussen wat ik met de wetenschap van nu ‘exploiteren’ en ‘exploreren’ zou noemen), raakte ik langzaam verwijderd van de medewerkers die over het algemeen behoefte hadden aan enige structuur en duidelijkheid. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het volgen van de masteropleiding Veranderkunde waarbij de zoektocht een fundament kreeg. De bovengenoemde elementen: macht, inspiratie en vertrouwen kwamen nog een keer samen in de bijzondere reis voor deze thesis. Hiervoor dank aan Jos, Rombout, Thijs en Maurice. In de komende jaren hoop ik anderen te kunnen inspireren bij hun persoonlijke zoektocht in het ondernemerschap. De waardevolle combinatie van (levens)ervaring en deze state-of-the-art-kennis ligt besloten in de uitspraak van mijn bijna 100 jarige vader: “Verstand komt met de jaren”.

Maarten van der Sande
Waalre, april 2017

Samenvatting

Dit onderzoek is geschreven vanuit een praktische invalshoek op basis van twintig jaar ondernemerschap. Een van de ontwikkelde inzichten van de onderzoeker was gericht op het geven van meer professionele handelingsruimte aan de medewerkers. Het hiermee experimenteren, het maken van fouten, en magere praktijkresultaten, hebben geleid tot het volgen van de opleiding Master of Science in Implementation and Change Management (ICM) aan de Open Universiteit.

Aanleiding

De context van het onderzoek betreft ondernemingen met minder dan 50 medewerkers (het kleinbedrijf) en een directeur-eigenaar met een veelal dominante leiderschapsstijl. De ontwikkeling van de onderneming verloopt niet gradueel, maar via momenten van crisis, afgewisseld met momenten van stabiliteit. Naast het type onderneming en strategie zijn ook de vaardigheden en/of beperkingen van de ondernemer van belang. Weinig ondernemers betrekken hun medewerkers bij innovatieve en strategische processen terwijl er aantoonbaar betere prestaties worden geleverd wanneer dit wel gebeurt. Een van de voornaamste factoren voor groei is het ontwikkelen van een flexibele cultuur. Om dit te bereiken moeten ondernemers streven naar het dieper en breder leren in de organisatie.

Bij veel ondernemingen is het toevoegen van waarde een dominant doel. Afwijkingen ten aanzien van de gestelde doelen worden door de ondernemer veelal gecorrigeerd met additionele en/of meer specifieke sturing gericht op beheersing en verbetering van processen, efficiency, keuze, implementatie en uitvoering. In dit onderzoek wordt voor dit type sturing het paradigma *exploiteren* gebruikt. Daarnaast is er ook het begrip *exploreren*. Hiermee wordt een vorm van sturing bedoeld die gericht is op experimenteren, creativiteit, flexibiliteit, innovatie en zelforganisatie. Te veel regels en/of een rigide naleving van gestelde doelen zorgen voor een tekort aan professionele handelingsruimte en zelforganisatie bij de medewerkers.

Door de informele machtsverhouding tussen ondernemer en medewerkers te vervangen door een perspectief met meer aandacht voor de menselijke relatie en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal, kan de aanwezige kennis bij de medewerkers productief worden ingezet. Door het interactief samenstellen van sturingsinformatie, en door deze vervolgens te beperken tot het minimaal noodzakelijke, kunnen medewerkers hun eigen weg vinden en kan de mate van zelforganisatie worden vergroot.

Voor het omschrijven van de sturingsinformatie wordt het begrip *simple rules* gebruikt. Het gaat hier om een op maat gemaakte set richtinggevende regels als gemeenschappelijk taal en verbinding tussen exploiteren en exploreren. De oorsprong van de simple rules is de 'minimal critical specification' uit de cybernetica en de open-systeem-theorie. Hierin wordt ervan uitgegaan dat een systeem autonoom en zelfcorrigerend kan functioneren ten aanzien van de omgeving. De optimale situatie die het gevolg is van juist geformuleerde richtlijnen is een organisatie die geen extern toezicht nodig heeft voor het interne functioneren.

Er is een bescheiden hoeveelheid onderzoek gedaan naar autonomie en zelforganisatie op basis van minimal critical specification. Er is echter voor zover bekend geen onderzoek gedaan naar een procesontwerp om deze richtlijnen te formuleren. Dit onderzoek beoogt dan ook om een wetenschappelijke bijdrage te leveren door inzicht te verschaffen in een interactief interventieproces, waarbij via het samenstellen van een set simple rules een gemeenschappelijke taal tussen verschillende discourses ontstaat.

Onderzoeksopzet

De centrale vraag van dit onderzoek is: *Op welke wijze kan een set simple rules interactief worden geformuleerd zodat deze betekenis geeft aan prestatie-indicatoren en daarnaast zorgt voor een verbinding tussen exploiteren en exploreren?*

Omdat er weinig bekend is over het proces van formuleren, gaat het hier om een kwalitatief verkennend onderzoek waarbij er wordt getracht nieuwe inzichten te krijgen vanuit de theorie. Op deze manier kan er in de empirie worden gezocht naar concreetheid en specificatie. Om de validiteit van kwalitatief onderzoek te ondersteunen wordt gebruikgemaakt van een redeneerketen volgens de CIMO-logica (Context, Interventie, Mechanisme en Output) die tevens wordt gebruikt voor de conclusie.

Zoals gebruikelijk bij procesontwerpen in een sociale context, wordt er gebruikgemaakt van de onderzoeksmethode case studie. De eerste casus betreft een kleine creatieve onderneming in Zwitserland. Een viertal creatieve en gemotiveerde medewerkers houdt zich bezig met trend watching en het ontwerpen van sportmode in opdracht van gerenommeerde internationale merken. De ondernemster stuurt aan op onderscheidende creativiteit en op foutloze ontwerpen als output naar de klant. Dit gebeurt echter met beperkte aandacht voor beheersmatige aspecten en (financiële) kengetallen. De tweede casus betreft een technische onderneming met buitendienstmonteurs die overwegend regionaal aan verspanende machines (draai- en freesbanken) werken. In de laatste jaren is er nauwelijks sprake van sturing door de ondernemers en is er een negatieve stemming bij enkele medewerkers.

Het empirisch onderzoek start met een documentstudie op basis van beschikbare managementinformatie als basis voor het semigestructureerde interview met de ondernemers. In dit interview wordt betekenis gegeven aan de financiële kengetallen zoals opgesteld door de onderzoeker. Daarnaast wordt een top-5 geformuleerd van acties die nodig zijn in de ogen van de ondernemer en een hulpvraag voor de focusgroep. De onderzoeker analyseert het interview en voorziet deze van een codering. De geordende data uit de documentstudie en het interview worden gebruikt als start bij de focusgroep sessie.

Dataverzameling en analyse in de focusgroep sessies lopen parallel via een vorm van Participatory Action Research. In deze methode gaan onderzoeken, leren, vernieuwen en adviseren samen in de overtuiging dat in essentie mensen met elkaar de kern zijn van waar het in het organiseren en handelen om gaat. Om de dialoog in de focusgroep te faciliteren, wordt gebruikgemaakt van een sjabloon met dubbele ordening op basis van enerzijds twee paradigma's exploiteren en exploreren en anderzijds drie systeem perspectieven: strategie, cultuur en structuur.

Conclusie

De ontwerpstelling van dit onderzoek volgens de CIMO-logica luidt als volgt: *'In de context van sturing binnen MKB-ondernemingen zal het ontwikkelen en formuleren van simple rules (Mechanisme) door middel van een dialoog (Interventie) bijdragen aan resultaatgerichte "options for action" (Outcome).'* In verband met de beoogde validiteit van dit onderzoek wordt gestreefd naar een korte causale redeneerketen. De uiteindelijke effecten zoals de mate van management control, zelforganisatie en resultaatverbetering zijn niet op korte termijn te meten, anders dan in de beleving van de betrokkenen. Toch is er voldoende aanleiding om de ontwerpstelling aan te nemen. De gekozen vorm van Participatieve Action Research zorgt naast voor verdieping en verbreding ook voor levendige interactie. De sjabloon zorgt voor zowel begrenzing als duidelijkheid in de dialoog, waardoor deze bruikbaar is als hulpmiddel bij de interventie.

INHOUD

1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 Begripsbepaling.....	2
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag	2
1.3.1 Wetenschappelijke en praktische relevantie	3
1.3.2 Onderzoeksvraag.....	4
1.4 Methode van onderzoek	4
1.5 Leeswijzer	4
2 Theoretisch kader	5
2.1 Het onderzoeksmodel	5
2.2 Sturing (context).....	6
2.2.3 De verbinding tussen exploiteren en exploreren.....	7
2.3 De gefaciliteerde dialoog (Interactieve interventie)	7
2.4 Formuleren van een set Simple rules (Mechanisme).....	10
2.5 Options for Action (Outcome).....	11
2.6 Theoretische Synthese ten aanzien van de ontwerpstelling.....	11
3 Methodologie.....	13
3.1 Methode van onderzoek: Case studie.....	13
3.2 Dataverzameling: Participatory Action research.....	14
3.3 Operationalisatie.....	15
3.3.1 Documentstudie; Selectie van financiële prestatie-indicatoren	15
3.3.2 Interview ondernemer	15
3.3.3 Sessie met de focusgroep	16
3.3.4 Observatie tijdens de groepssessies	17
3.4 Data-analyse.....	18
3.5 Methodologische issues.....	19
4 Resultaten	20
4.1 Casus 1	20
4.1.1 Beschrijving context Casus 1	20
4.1.2 Documentstudie Casus 1.....	21
4.1.3 Interview met de ondernemster Casus 1	21
4.1.4 Sessies met de focusgroep Casus 1.....	22
4.1.5 Evaluatie met ondernemster Casus 1	23
4.1.6 Observatiememo's Casus 1	23
4.1.7 Rol onderzoeker ten aanzien van Casus 1.....	24

4.1.8 Samenvatting resultaten casus 1	24
4.2 Casus 2	25
4.2.1 Beschrijving context casus 2.....	25
4.2.2 Documentstudie Casus 2.....	26
4.2.3 Interview met ondernemer Casus 2.....	26
4.2.4 Sessies met de focusgroep Casus 2.....	27
4.2.5 Evaluatie met ondernemer Casus 2	28
4.2.6 Observatiememo's Casus 2	29
4.2.7 Rol onderzoeker ten aanzien van Casus 2.....	29
4.2.8 Samenvatting resultaten casus 2	29
4.3 Vergelijk van casus 1 en 2	30
5 Conclusie	31
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen	31
5.2 Discussie	32
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk	35
5.4 Beperkingen en aanbeveling voor verder onderzoek	36
6 Literatuur	37
Bijlage casus 1	41
1.1 - Beschrijving context casus 1 (bijlage bij 4.1.1).....	41
1.2 - Documentstudie kengetallen casus 1 (bijlage bij 4.1.2).....	43
1.3 - Interview met ondernemster; financiële kengetallen en top-5 (bijlage bij 4.1.3)	44
1.4 - Overzicht coderingen per sessie (bijlage bij 4.1.4).....	47
1.5 - Groepsessie 3 Het formuleren van de simple rules (bijlage bij 4.1.4).....	49
1.6 - Options for action vanuit de simple rules (bijlage bij 4.1.4)	54
1.7 - Evaluatie met ondernemster (bijlage bij 4.1.5).....	55
1.8 - Memo's interview met ondernemster (bijlage bij 4.1.6)	56
1.9 - Memo's sessie met focusgroep (bijlage bij 4.1.6).....	58
Bijlage casus 2	62
2.1 - Beschrijving context casus 2 (bijlage bij 4.2.1).....	62
2.2 - Documentstudie kengetallen casus 2 (bijlage bij 4.2.2).....	63
2.3 - Interview met ondernemer; financiële kengetallen en top-5 (bijlage bij 4.2.3)	64
2.4 - Overzicht coderingen per sessie (bijlage bij 4.2.4).....	69
2.5 - Groepsessie 3 Het formuleren van de simple rules (bijlage bij 4.2.4).....	70
2.6 - Options for actions vanuit de simple rules (bijlage bij 4.2.4)	75
2.7 - Evaluatie met ondernemer (bijlage bij 4.2.5).....	76
2.8 - Memo's interview met ondernemer (bijlage 4.2.6)	77
2.9 - Memo's sessies met focusgroep (bijlage bij 4.2.6)	82

1 INLEIDING

1.1 AANLEIDING

In kleine bedrijven is vaak sprake van een dominante leiderschapsstijl omdat de eigenaar-manager het 'runnen van de business' ziet als een verlengstuk van het eigenbeeld: *'It's important to realise that for many owner-managers the business is essentially an extension of their own ego'* (Scott, 1989, p. 91). Dit kan problemen opleveren als het gaat om de groei van het bedrijf en het ontwikkelen van nieuwe managementsystemen (zoals zelforganisatie), vaak gepaard met een onzekere uitkomst (Fuller-Love, 2006). Naast de drang naar onafhankelijkheid bij de ondernemer, wat het moeilijk maakt om van anderen te leren, kan er ook sprake zijn van een gebrek aan relevante vaardigheden. Dit weerhoudt de onderneming ervan om verder te groeien (Gray, 2002). Naast de genoemde factoren bij de ondernemer spelen ook de strategie en het type onderneming een rol in het groeiscenario. Kleine bedrijven doen het beter in gedifferentieerde nichemarkten en moeten daardoor een dynamische marktstrategie hebben om snel in te kunnen spelen op de veranderende klantwens, technologie en regelgeving (Hansen & Hamilton, 2011; Parker, Storey, & Van Witteloostuijn, 2010).

Onderzoek van Andries and Czarnitzki (2014) bevestigt eerdere onderzoeken in de conclusie dat maar weinig ondernemers van kleine bedrijven hun medewerkers betrekken bij het innovatieproces (ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, maar ook werkmethoden). Dit terwijl er aantoonbaar betere prestaties worden geleverd wanneer dit wel gebeurt. In hun onderzoek naar groeifactoren in kleine ondernemingen beschrijven Hansen and Hamilton (2011) dat succesvolle ondernemers, naast dat ze een opportunistische instelling richting de markt hebben, ook de medewerkers inzetten in de verantwoordelijkheid ten aanzien van nieuwe mogelijkheden.

In de pioniersfase van een kleine onderneming is er veelal sprake van een informele structuur en van loyale werknemers. De top-down (verticale) sturing in de organisatie is bepalend voor de cultuur en wordt door de medewerkers als iets natuurlijk beschouwd (Kärreman & Alvesson, 2009; Pieterse, Caniëls, & Homan, 2012). De ondernemer is bezig met (nieuwe) klanten, maar door de groei kan het gevoel ontstaan dat hij niet alles meer kan coördineren. Door harder te werken worden deze coördinatieproblemen niet opgelost. De organisatie 'vraagt' om meer structuur. In deze fase ontstaan regels en procedures met als mogelijk gevolg een verandering van een informele- naar een formele structuur. De ondernemer blijft zich wel bemoeien met de algemene sturing tot het moment dat de coördinatie teveel is voor één persoon en er meer autonomie moet worden gegeven aan de medewerkers, bijvoorbeeld door vorming van een middenkader. Deze zogenaamde autonomiecrisis wordt volgens Greiner (1972) gevolgd door het delegeren van belangrijke taken aan het middenmanagement dat de verantwoordelijkheid krijgt over de gestelde doelen. Idealiter houdt de ondernemer zich in deze fase bezig met strategische zaken en minder met concrete (taakgerichte) sturing. Voor veel ondernemers is het loslaten en delegeren echter een grote stap.

De onderzoeker heeft gedurende twintig jaar ondernemerschap deze fasen zelf doorlopen en is een studie Veranderkunde gaan volgen met de verwachting dat er paden zijn te vinden die leiden tot andere en betere oplossingen dan het delegeren van bevoegdheden via het aanstellen van middenmanagement. Een van de persoonlijke inzichten was gericht op het vinden van een andere manier van organiseren met meer professionele (handelings)ruimte voor de medewerkers. Door het geven van deze handelingsruimte kan het moment van een extra organisatorische tussenlaag wellicht worden uitgesteld of zelfs vermeden, zonder dat dit ten koste gaat van de algemene (conceptuele) sturing of het gevoel 'in control' te zijn. Vanuit deze praktische invalshoek wordt in paragraaf 1.3 de probleemstelling van het onderzoek verder uitgewerkt. Vervolgens worden de onderzoeksvraag, het conceptuele model en de deelvragen voor dit onderzoek beschreven.

1.2 BEGRIPSBEPALING

Omwillen van het onderzoek worden de belangrijkste kernbegrippen gedefinieerd om, voor zover mogelijk, de betekenissen die aan deze begrippen gegeven kunnen worden op voorhand te duiden. In bepaalde gevallen wordt gebruikgemaakt van de in de literatuur voorhanden zijnde definities. Daar waar nodig (te algemeen, te complex en/of abstract) worden stipulatieve definities geformuleerd (Verschuren & Doorewaard, 2007).

1. **Cultuur:** Collectief mentaal model dat een categorie mensen onderscheidt van andere groepen (Hofstede, Minkov, & Hofstede, 1991).
2. **Exploiteren:** Het verfijnen van bestaande vaardigheden, technologieën en zienswijzen met een positief en voorspelbaar resultaat. Het omvat termen zoals sturing, beheersing en verbetering van processen, efficiency, keuzes en uitvoering (March, 1991, pp. 71, 85).
3. **Exploreren:** Het experimenteren met nieuwe alternatieven vaak met onvoorspelbaar en/of onduidelijk resultaat. Het omvat termen zoals zoeken, risico nemen, experimenteren, creativiteit, flexibiliteit, ontdekken, innovatie en zelforganisatie (March, 1991, pp. 71, 85).
4. **Mentaal model:** Het geheel van aannames, wensen en/of gedachten die bepalend zijn voor de vertoonde handelingen en het vertoonde gedrag (vrij naar: Hall, 2011; Kaplan & Norton, 1996).
5. **Options for action:** Handelingsalternatieven die ontstaan uit interactieve interventies waarbij nieuwe of alternatieve perspectieven worden ontwikkeld (Boonstra & Caluwé, 2006; Homan, 2013)
6. **Simple rules:** Op maat gemaakte set richtlijnen voor gebruiker en/of taak, met een balans tussen richtinggevend en beoordelingsvrijheid (Sull & Eisenhardt, 2015, p. 5).
7. **Strategie:** Vernieuwend inspelen op belangrijke ontwikkelingen voor de organisatie om de (markt)positie op langere termijn te behouden of te versterken (Nieuwenhof, 2013, p. 53).
8. **Structuur:** De wijze waarop men taken en beslissingsbevoegdheden verdeelt om de span of control van de manager/ondernemer te vergroten.
9. **Zelforganisatie:** De diepe wens die in ieder mens aanwezig is om zijn eigen leven te bepalen, nieuwe dingen te leren en te creëren en bij te dragen aan zinvolle zaken, alsmede het streven naar autonomie.

1.3 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

In de aanleiding is de context geschetst van de ondernemer in een complexe en snel veranderende wereld. Het mogelijke gebrek aan overzicht leidt volgens Chandler (1962) naar 'managing complexity'; een vlucht naar meer structuur als reactie op de toenemende complexiteit. Door deze drang naar controle en structuur wordt de probleemstelling beschreven vanuit het perspectief van management control. Daarbij wordt het door March (1991) ontwikkelde paradigma exploiteren gehanteerd. De sturing staat in het licht van beheersing en verbetering van processen, efficiency, keuzes, implementatie en uitvoering. Anderzijds wordt als paradox het paradigma exploreren gebruikt, waarbij gelegenheid wordt geboden tot zoeken, risico nemen, experimenteren, creativiteit, flexibiliteit, ontdekken, innovatie en zelforganisatie.

Reactieve sturing en exploiteren: In het geval van sturing is er vaak sprake van een dominant doel; een waardetoevoegende organisatie voor de lange termijn (Locke, 2005; Porter, 1980). Dit doel, samen met andere gevestigde aannames en verwachtingen over de bedrijfsvoering, bepalen het mentale model en het bijbehorende gedrag van de ondernemer (Argyris, 1982). Dit gedrag van de ondernemer kan resulteren in additionele en/of meer specifieke sturing (gericht op exploiteren). Dit is vooral het geval bij afwijkingen ten aanzien van gestelde doelen. Echter, een teveel aan sturingselementen kan leiden tot de zogenaamde 'management-control-paradox'. Dit inzicht, ontwikkeld door Hopwood (1974), geeft aan dat managers/ondernemers de algehele controle op de organisatie verliezen als gevolg van de toename van sturingsmaatregelen.

Proactieve sturing en exploreren: Een mogelijk gevolg van te veel regels, of van een rigide toepassing van de regels, is een tekort aan ruimte voor de medewerker wat betreft zelforganisatie. Dit tekort aan proactieve sturing ontstaat ook als de medewerker overal toestemming voor moet vragen en er weinig ruimte wordt gelaten om te experimenteren (exploreren). Wanneer een medewerker niet de ruimte krijgt om (leer)ervaringen op te doen, heeft hij of zij ook weinig ideeën in te brengen in een dialoog met het management of de ondernemer wat betreft het verbeteren van de werkprocessen. Hierdoor worden eventuele veranderingen of vernieuwingen in de uitvoering geblokkeerd; deze beginnen namelijk met individuele ervaringen en ideeën (Hulsbos, Anderson, Kessels, & Wassink, 2012).

Simple rules: Door het gezamenlijk ontwikkelen van sturingsinformatie en door dit te beperken naar het minimale wat nodig is om medewerkers binnen bepaalde grenzen hun eigen weg te laten vinden, kan de mate van zelforganisatie worden vergroot (Aken & Andriessen, 2011; Eisenhardt & Sull, 2012; Herbst, 1974; Klemsdal, 2013; Morgan, 2006). De grenzen kunnen mede worden bepaald door de paradoxale kenmerken van beide paradigmata exploiteren en exploreren.

1.3.1 WETENSCHAPPELIJKE EN PRAKTISCHE RELEVANTIE

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek volgt de vraag van Denyer, Tranfield en van Aken (2008) tot meer onderzoek dat bijdraagt aan het verbeteren van de menselijke (werk) condities via het oplossen van veldproblemen. Het gaat hierbij om ontwerpgericht onderzoek dat inzicht verschaft in interventies die binnen een bepaalde context een uitkomst produceert via een generatief mechanisme. Binnen deze ruime omschrijving wordt in dit onderzoek specifiek gekeken naar:

- De interventie dynamiek tussen twee fundamenteel verschillende benaderingen van sturing. Gupta, Smith, & Shalley (2006) roepen op naar meer onderzoek of bepaalde kennis en vaardigheden nodig zijn om beide paradigmata, exploiteren en exploreren, met elkaar te verbinden. Boonstra, in Caluwé (2015) vraagt of de spanning van de paradox bij interactieve interventies gepaard gaan met conflicten of dat er ruimte ontstaat als kennis, ervaring en ambitie van de betrokkenen serieus wordt genomen.
- De simple rules als generatief mechanisme voor het formuleren van handelingsalternatieven als basis voor de beoogde zelforganisatie. Eisenhardt and Sull (2001) stellen dat simple rules niet ontstaan uit een slim denkproces, en dat het daardoor moeilijk is om impliciete ervaringen te definiëren en via een proces om te zetten naar expliciete regels. Ook in de recente publicaties van Eisenhardt & Sull (2012, 2015) zijn door de onderzoeker geen aanwijzingen gevonden naar een dergelijke procesbeschrijving. Het proces ontwerp in dit onderzoek beoogt inzicht te verschaffen in het formuleren en samenstellen van een set simple rules.

De maatschappelijke bijdrage van dit onderzoek is het ontwerpen van een proces voor het omgaan met verschillende inzichten in een complexe omgeving. De interactieve interventie kan zorgen voor een perspectief waarbij de spanning tussen de verschillende inzichten productief kan worden ingezet als element van de menselijke relatie (Homan, 2005; Pieterse et al., 2012). Dit kan zich afspelen in de interactie op individueel niveau, maar ook tussen verschillende afdelingen die ieder vanuit een eigen professioneel perspectief opereren. In dit laatste geval kan men denken aan een afdeling productie (exploiteren) en een afdeling R&D en/of verkoop (exploreren). Door participatief richtinggevende (en begrenzende) regels te formuleren kunnen medewerkers hun weg vinden, nieuwe dingen leren en bijdragen aan zinvolle taken. Dit binnen de diepe wens, die bij ieder mens aanwezig is, om het eigen (professionele) leven te bepalen.

1.3.2 ONDERZOEKSVRAAG

Dit onderzoek beoogt inzicht te verschaffen in het interactieve proces van het formuleren en samenstellen van een set simple rules als gemeenschappelijke taal bij verschillende discoursen. Door deze verschillende zienswijzen te overbruggen groeit een gezamenlijk mentaal model waarbij de simple rules richtinggevend kunnen zijn bij het zoeken naar handelingsalternatieven (*options for action*). Dit is enerzijds het geval voor het stimuleren van zelforganisatie bij de medewerkers, anderzijds voor het gevoel ‘in control’ te zijn bij de ondernemer. Door consequent gebruik te maken van de twee paradigma's exploiteren en exploreren wordt, op basis van prestatie-indicatoren, getracht de samenwerkingscultuur te herijken, in lijn te brengen met strategische doelen, of gezamenlijk een nieuwe strategie te vormen. De centrale vraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kan een set simple rules interactief worden geformuleerd zodat deze betekenis geeft aan prestatie-indicatoren en daarnaast zorgt een voor verbinding tussen exploiteren en exploreren?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd. Gezien de probleemstelling staat de eerste deelvraag in het licht van de minimale informatie die nodig is voor managementsturing. De tweede deelvraag heeft betrekking op het discours tussen ondernemer en medewerker zoals beschreven in de aanleiding. De derde deelvraag heeft betrekking op de beoogde ruimte voor zelforganisatie door de medewerker. De vierde vraag heeft te maken met het vertrouwen van de ondernemer om binnen een bepaalde richting ruimte te geven aan de medewerkers wat betreft zelforganisatie zonder het gevoel te verliezen ‘in control’ te zijn.

1. Welke prestatie-indicatoren zijn geschikt en/of noodzakelijk om als basis te dienen voor het formuleren en samenstellen van een set simple rules?
2. In hoeverre wijken de interactief geformuleerde simple rules af van de top-5 prioriteiten en de initiële hulpvraag zoals geformuleerd door de ondernemer?
3. Hoe voorzien de simple rules voor medewerkers in ruimte voor exploreren?
4. Hoe voorzien de simple rules in de behoefte van de ondernemer aan een betekenisvol performance measurement systeem?

1.4 METHODE VAN ONDERZOEK

De focus van dit verkennend onderzoek is het procesontwerp van het interactief formuleren en het samenstellen van een set simple rules op basis van (financiële) prestatie-indicatoren. Er wordt geprobeerd om nieuwe inzichten te verkrijgen op basis van een globaal conceptueel model met algemene begrippen. Daarbij wordt in de empirie gezocht naar concreetheid en specificatie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Er wordt gebruikgemaakt van een kwalitatieve aanpak met ‘theory building’ (Eisenhardt & Graebner, 2007) door middel van een vorm van Participatory Action Research (Argyris & Schön, 1989; Cummings & Worley, 2015).

1.5 LEESWIJZER

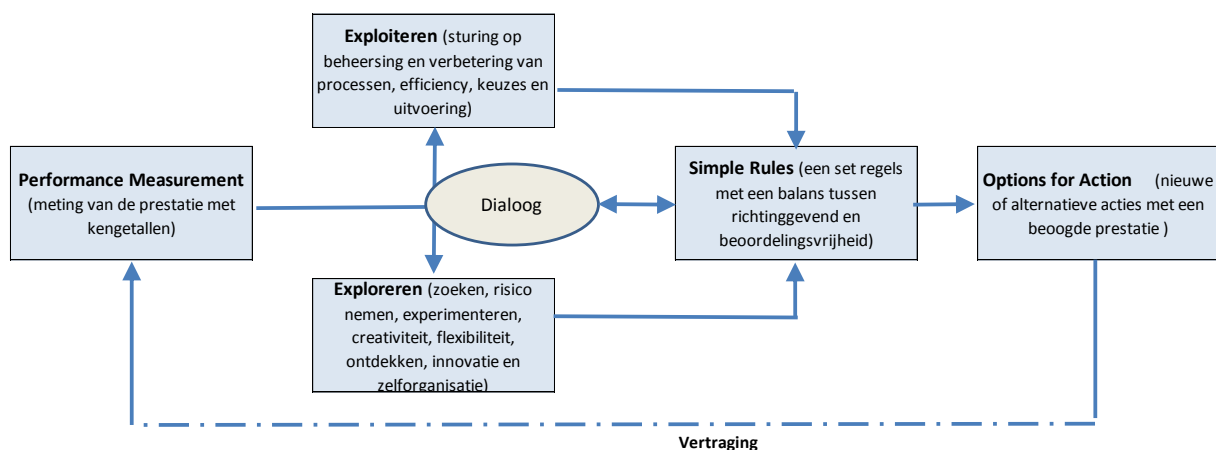
Het onderzoeksrapport is opgebouwd met een theoretisch kader in hoofdstuk 2. De afzonderlijke concepten van het onderzoeksmodel worden toegelicht met een synthese. Vanuit deze synthese wordt in hoofdstuk 3 het onderzoeksontwerp beschreven. Hierbij worden de methodologische aspecten van het empirisch onderzoek toegelicht. Denk daarbij aan de wijze van dataverzameling, de operationalisatie en de wijze van data-analyse. De resultaten uit het empirisch onderzoek worden aan de hand van de data-analyse besproken in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 worden de resultaten vergeleken met de theorie. Daarnaast worden hier conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek gegeven.

2 THEORETISCH KADER

Het doel van dit hoofdstuk is om een via de bestaande theorie richting te geven aan het empirische gedeelte van dit onderzoek. Voor een goed begrip van de gebruikte theorie wordt eerst een overzicht gegeven van het theoretische fundament als inspiratie voor dit onderzoek. Hierbij wordt het te onderzoeken aspect vanuit een breed theoretisch perspectief gezien. Daarna volgt de introductie van het onderzoeksmodel met de ontwerpstelling, en de theoretische uitwerking van de diverse concepten en de onderlinge relaties uit het model. Het hoofdstuk besluit met een theoretische synthese welke dient als vergelijk voor overeenkomsten en verschillen met de empirische resultaten en tevens de basis vormt voor de discussie in paragraaf 5.2

2.1 HET ONDERZOEKSMODEL

De inspiratie voor het onderzoek is verkregen uit het begrip ‘Double Loop Learning’ van Argyris and Schön (1974) en vooral uit het daarop gebaseerde artikel ‘Double Loop accounting; a language for the learning organization’ van Kofman (1992). In de zoektocht naar een vereenvoudiging ten behoeve van het MKB, is via de ‘minimal specification design’ van Herbst (1974) de weg gevonden naar de moderne inzichten van Eisenhardt and Sull (2012) en hun begrip van simple rules. Morgan (2006) heeft inzicht gegeven in het neuropsychologische verschil tussen het denken met de linker- en de rechterhersenhelft. Dit vormde uiteindelijk de basis voor het gebruik van de begrippen exploiteren en exploreren van March (1991). Vanuit dit fundament is het onderzoeksmodel ontwikkeld (Figuur 1) en is passende literatuur gezocht om de concepten uit het model nader te onderzoeken.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Het conceptueel model volgt de CIMO-logica: Context, Intervention, Mechanism en Outcome (Denyer, Tranfield, & Van Aken, 2008). Deze logica wordt gebruikt om de validiteit van ontwerpgerichte onderzoeken te ondersteunen door middel van het testen en evalueren van de onderstaande ontwerpstelling. Er wordt gekeken of de interventie de mechanismen activeert die leiden naar de beoogde uitkomsten (Aken & Andriessen, 2011). In de paragraaf waarin de methodologische issues worden behandeld (3.5) wordt hier nader op ingegaan.

Vertaald naar dit onderzoek luidt de ontwerpstelling als volgt: *‘In de context van sturing binnen MKB ondernemingen zal het ontwikkelen en formuleren van simple rules (Mechanisme) door middel van een dialoog (Interventie) bijdragen aan resultaatgerichte options for action (Outcome)’*.

De diverse concepten uit het model in Figuur 1 worden toegelicht in de volgende paragrafen: 2.2 sturing, 2.3 de gefaciliteerde dialoog, 2.4 formuleren van een set simple rules en 2.5 options for action.

2.2 STURING (CONTEXT)

Het begrip sturing vindt zijn oorsprong in de mechanische- en elektrotechniek. Later heeft het begrip zijn weg gevonden in de managementwetenschappen met een relatie tot sociale systemen. In algemene zin kan sturing worden gedefinieerd als het proces van detecteren en corrigeren van ongewenste veranderingen (Juran, in Haas & Kleingeld, 1999). De veranderende rol van de ondernemer, zoals beschreven in de aanleiding, wordt bekeken vanuit het perspectief van sturing op basis van performance measurement. Vanuit dit brede perspectief maken Haas and Kleingeld (1999) een onderscheid tussen:

- Reactieve sturing op basis van prestatie-indicatoren die een beeld geven van de resultaten van genomen acties (ex post) ook wel 'gevolg-indicatoren' genoemd.
- Proactieve sturing op basis van verwachte resultaten uit te nemen acties (ex ante) ook wel 'oorzaak-indicatoren' genoemd.

Een prestatie-indicator (performance indicator) is een formule of regel die een kwantificering van de prestatie mogelijk maakt. Kwantificering is de essentie van meten (measurement); het toevoegen van getallen aan fenomenen of prestaties (performance) door middel van een set gebruikersvoorschriften (indicators) (Haas & Kleingeld, 1999; Simons, 2013). Performance measurement heeft doorgaans de volgende rollen (Wilderom, Wouters & Groen, 2012):

- Een controlerende rol waarbij continu de prestaties worden gemeten en waarbij wordt gekeken of deze in lijn liggen met de doelen en de strategie van de organisatie.
- Een faciliterende rol bij het nemen van beslissingen waarbij de beschikbare informatie wordt gebruikt voor te nemen acties.
- Een beïnvloedende rol waarbij de informatie wordt gebruikt om management en medewerkers te motiveren en te sturen.

Reactieve sturing

Gevolg-indicatoren: Gevolg-indicatoren hebben betrekking op de output van de processen, zijn veelal financieel en vaak de basis van een performance measurement systeem. In de praktijk, zeker in het MKB, worden (financiële) gevolg-indicatoren nog steeds het meest gebruikt. Eenzijdige sturing op basis van (financiële) gevolg-indicatoren kan leiden tot een gebrekkige sturing ten aanzien van de strategische doelen (Ittner & Larcker, 2003) en tot een ad hoc manier van problemen oplossen (Haas & Kleingeld, 1999).

Exploiteren: Het begrip exploiteren staat in het kader van beheersing en verbetering van de processen, efficiency, het maken van keuzes, implementatie en uitvoering (March, 1991). Sturing op basis van exploiteren levert over het algemeen snelle en duidelijke resultaten op basis van concrete verwachtingen en doelstellingen van de organisatie. In combinatie met het kort cyclisch meten van gevolg-indicatoren zorgt dit voor mogelijkheden om snel te kunnen leren (Miller, Zhao, & Calantone, 2006). Hierdoor is er kans op snelle successen die uitnodigen tot nog meer exploiteren. Dit kan uiteindelijk leiden naar de 'valkuil' van het succes: gebrek aan flexibiliteit, innovatie, demotivatatie et cetera (Gupta et al., 2006).

Proactieve sturing

Oorzaak-indicatoren: In de bestaande literatuur op gebied van Postaccounting Management Control Theorie is veel bewijs geleverd dat aanvulling met non-financiële informatie zorgt voor een beter beeld van de kwaliteit van de bedrijfsprocessen. Dit geldt ook voor het verband tussen sturing op basis van een complete set oorzaak- en gevolg-indicatoren met de prestaties van de organisatie. Weinig bedrijven zijn in staat om een passende set oorzaak-indicatoren vast te stellen omdat ze de indicatoren niet koppelen aan de strategie, of omdat ze de onderliggende aannames van de indicatoren niet bediscussiëren. Om een valide set oorzaak-indicatoren vast te stellen is het belangrijk om een causaal model te schetsen tussen de drivers van strategisch succes en de specifieke prestaties die daaraan zijn gerelateerd (Ittner & Larcker, 2003).

Exploreren: Het begrip exploreren staat in het kader van zoeken, risico nemen, experimenteren, creativiteit, flexibiliteit ontdekken, innovatie en zelforganisatie (March, 1991). Daardoor is er sprake van een brede en onduidelijke uitkomst die kan leiden tot falen of ongewenste resultaten. De combinatie met moeilijker te meten oorzaak-indicatoren, of langere meetcycli, kan erin resulteren dat een individu of organisatie langzamer leert (Miller et al., 2006). Gezien vanuit de kenmerken van dit paradigma zou dat kunnen uitmonden in nog meer zoeken, experimenteren et cetera met een mogelijke valkuil als gevolg, namelijk een gebrek aan efficiency en procesverbetering, een tekort in het maken van duidelijke keuzes, gebrekkige implementatie et cetera (Gupta et al., 2006).

2.2.3 DE VERBINDING TUSSEN EXPLOITEREN EN EXPLOREREN

De term verbinding wordt gebruikt omdat het een samenhang of verband tussen twee paradigmata aanduidt. Daarnaast moet het individuen en/of groepen die vanuit een bepaald paradigma opereren inzicht verschaffen. Deze individuen en/of groepen moeten ook presteren richting een afhankelijk individu of groep uit het andere paradigma om zodoende bij te dragen aan de prestaties van de organisatie als een geheel (Haas & Kleingeld, 1999). Door het gebruik van de term verbinding, volgt dit onderzoek de initiële uitgangspunten van March (1991), namelijk dat organisatorische aanpassingen zowel exploiteren als exploreren nodig hebben om duurzaam succes op te leveren.

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar de relatie tussen exploiteren en exploreren. Dit betrof dan vooral onderzoek naar dualiteit versus specialisme en onderzoek naar een gelijktijdige versus een stapsgewijze ontwikkeling als beïnvloedende factoren voor duurzaam succes (Gupta et al., 2006). De resultaten blijken van meerdere variabelen afhankelijk te zijn, zoals grootte en type organisatie. In de context van dit onderzoek (MKB) constateren zowel Miller et al. (2006) dat er sprake kan zijn van individuele specialisatie samen met dualiteit op organisatieniveau.

Daarnaast constateren ze ook het belang van het simultaan ontwikkelen (ambidexterity) van het leren in beide paradigmata. Bij exploiteren staat het leren in het licht van het zoeken naar diepte. De nadruk ligt hier op het gebruik van eigen ervaring en kennis. Exploreren is vooral het leren in de breedte met additioneel gebruik van externe kennis (Katila & Ahuja, 2002). Het zwaartepunt kan situationeel verschuiven tussen de twee paradigmata, maar de verbinding tussen beide kan de valkuilen van een zelfversterkend effect waarbij exploitatie leidt tot meer exploitatie, en exploratie leidt tot meer exploratie voorkomen (Gupta et al., 2006).

Omdat men in beide paradigmata van elkaar moet leren en kennis moet overdragen, moet ook aandacht worden besteed aan de dialoog als interventie. Dit omdat het moeite kost om in een wereld van overtuigingen, aannames en paradoxen te communiceren en te leren (Pieterse et al., 2012; Vennix, 1999; Wierdsma, 1999).

2.3 DE GEFACILITEERDE DIALOOG (INTERACTIEVE INTERVENTIE)

Generally, participation in decision making may cause increases in performance (and satisfaction) through cognitive and motivational mechanisms' (Locke & Schweiger, 1979).

Het cognitieve aspect in het bovengenoemde citaat heeft betrekking op meer informatie, kennis en creativiteit waardoor organisatorische problemen beter kunnen worden opgelost. Het motivatie-aspect zorgt voor minder weerstand en/of meer vertrouwen in de veranderingen (Haas & Kleingeld, 1999). In dit onderzoek wordt gekeken naar het interactieve proces van het formuleren en samenstellen van een set simple rules als startpunt voor collectieve betekenisgeving. De sociale interactie kan leiden naar het formuleren van resultaatgerichte en meetbare options for action.

De rol van participatie (interactie): Er is veel onderzoek gedaan naar performance measurement systemen (PM-systemen). Daarbij wordt veelal een verband gelegd tussen de implementatie en de behaalde resultaten van de organisatie (Ittner & Larcker, 2003; Wilderom et al., 2012). In mindere mate is onderzoek gedaan naar de invloed van PM-systemen op het gedrag van medewerkers en managers in organisaties. In deze studies wordt het gedrag gezien als interveniërende variabele die effect heeft op de prestaties van de organisatie (Hall, 2011). Wanneer een PM-systeem wordt ontworpen met als doel om het gedrag in de organisatie te sturen (de beïnvloedende rol), dan is het belangrijk om rekening te houden met psychologische factoren. Het zijn immers niet de kengetallen, maar het is de perceptie van de informatie die kan leiden tot veranderend gedrag bij de medewerkers (Burney & Widener, 2007; Haas & Algera, 2002; Hopwood, 1972; Leeuw & Berg, 2011).

Participatie in het ontwerp heeft een positief effect op het gevoel van zingeving in het werk, het gevoel van verantwoordelijkheid ten aanzien van de resultaten van het werk, en kennis van de resultaten van het werk (Wilderom et al., 2012). Het is daarom belangrijk om de medewerkers te betrekken bij het ontwerpproces. Volgens Boonstra, in Caluwé (2015) gaat het dan om “interactieve interventies waarbij mensen nieuwe perspectieven ontwikkelen en gaan experimenteren met nieuwe handelingsalternatieven” (p. 43).

De dialoog als interventie: De dialoog is niet gericht op waarheid (zoals de discussie en het debat), maar op bruikbaarheid van nieuwe kennis. De basis van de dialoog is het exploratieve karakter (Isaacs, in Nieuwenhof, 2013). Men zoekt hierbij naar de synthese van diverse standpunten voor een hogere, diepere of betere benadering van de vraagstelling of het probleem. De dialoog stelt het beperkende denkkader ter discussie, zowel individueel als collectief (professionele discours). Vaak zijn we ons niet bewust van de vooronderstellingen uit het mentale model en de invloed hiervan op ons waarnemen en gedrag. “Door te reflecteren, te bespreken en de eigen denkbeelden te overwegen vergroot je het vermogen om je eigen acties en besluiten te richten” (Carlos Estarippa, in Ruijters & Simons, 2012, p. 584).

Bij aanvang van de dialoog is er sprake van een context (sturing door de ondernemer) en een duidelijke probleemstelling (hulpvraag) waar veel mensen mee te maken hebben en waarvan niemand eigenaar is. Medewerkers komen samen vanuit ongemak of ambitie: “Veranderen is dan een collectieve actie waarin mensen samen veranderingen vormgeven en tot werkelijkheid brengen [...] Interactieve interventies appelleren aan fundamentele menselijke behoeften om iets te willen creëren en van betekenis te zijn” (Boonstra in; Caluwé, 2015, p. 43). Vanuit deze interactie ontstaat de gewenste uitkomst (simple rules en options for action). Door gebruik te maken van een sjabloon is er sprake van een gedisciplineerde of gefaciliteerde vorm van de dialoog die de groep in staat moet stellen om gedeelde complexe problemen op te lossen (Isaacs, 2008). De basis van de sjabloon is een dubbelordening met de drie ontwerpsystemen: strategie, cultuur en structuur onderverdeeld in de paradigmata exploiteren en exploreren.

Het gebruikte sjabloon: De organisatie kan enerzijds worden bekeken als een open systeem dat is verbonden met de omgeving en dat bestaat uit wederzijds afhankelijke elementen (zoals krachten, machten, actoren en factoren) en anderzijds als een geheel van sociale processen.

In dit onderzoek wordt de organisatie benaderd vanuit drie systeemperspectieven: strategie (koers, doelen, et cetera), de cultuur (gedrag, zienswijzen, gebruiken, HR-systemen et cetera) en de structuur (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, technologie et cetera). Alle elementen uit deze systeemperspectieven komen tot stand door menselijk gedrag via sociale processen met als kern betekenisgeving. Hierdoor ontstaat een positie tussen de open-systeem-theorie en het geheel van sociale processen als integrale benadering van de organisatie (Nieuwenhof, 2013). De drie systemen kunnen worden onderverdeeld in de paradigmata exploiteren en exploreren met fundamenteel verschillende benaderingen voor organisatieverandering zoals weergegeven in Tabel 1.

Het sjabloon beoogt een verbinding te illustreren tussen deze twee paradigma's. Enerzijds is er de benadering vanuit exploiteren. Deze heeft als basis de cybernetica en sturing op basis van gevolg-indicatoren via negatieve feedback ten aanzien van concrete doelen. Het gaat dan om een 'verbeterdoel' ofwel het begrip 'single loop learning' van Argyris and Schön (1974). Dit sluit aan bij de klassieke bedrijfs- en organisatiekunde. Anderzijds is er het paradigma exploreren. Daarbij is sprake van proactieve sturing met feed forward ('double loop learning') als indicatie van een toekomstige prestatie. Dit sluit meer aan bij de sociale wetenschappen en verandkunde.

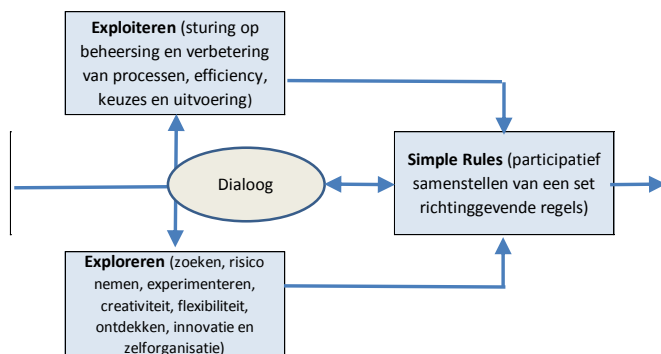
Tabel 1: Sjabloon met ontwerpsystemen verdeeld over twee paradigma's, naar *De Taal van Verandering* (Nieuwenhof 2013).

	Exploiteren (beheersing en verbetering van processen, efficiency, keuzes, implementatie en uitvoering)	Exploreren (zoeken, risico nemen, experimenteren, creativiteit, flexibiliteit, ontdekken, innovatie en zelforganisatie)
Strategie Koers en doelen	het Plan <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategieformulering 2. Taak van de top 3. Gericht op productiviteit en efficiency 4. Weerstand overwinnen 5. Formaliseren 6. Concrete doelen 7. Leren op resultaat 8. Goed is volgens de norm 	de Visie <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategievorming 2. Taak van betrokkenen 3. Inzicht ontwikkelen, probleemherkenning 4. Weerstand benutten 5. Behoud van flexibiliteit 6. Ruime doelen 7. Leren op waarden, mentale kaders 8. Goed is naar overeenstemming
Cultuur Gedrag, zienswijzen en gebruiken	de School <ol style="list-style-type: none"> 1. Gebruik van HR-systemen 2. Formele communicatie 3. Leiderschap door nadruk op formele waarden 4. Beheersing door structuur 5. Wegnemen van weerstand 6. Ist-Soll analyse en interventieplan 	de Identiteit <ol style="list-style-type: none"> 1. Inzicht in mentaal model 2. Tweezijdige communicatie, gezamenlijke betekenisgeving 3. Leiderschap gericht op openheid, aanmoedigen van experimenten 4. Aandacht voor reacties op incidenten 5. Omgaan met weerstand 6. Verandering als politiek proces
Structuur Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden	de Machine <ol style="list-style-type: none"> 1. Structuur wordt top-down bedacht en geïmplementeerd 2. Structuur is arbeidsverdeling en coördinatie, hiërarchie en taakgericht 3. Tijd is lineair (begin en eindpunt) 4. Leider is de expert 	het Organisme <ol style="list-style-type: none"> 1. Participatie als noodzakelijke werkvorm 2. Structuur is een proces van zoeken en ontvouwen met informele en sociale processen 3. Tijd is cyclisch, thema's herhalen zich op een hoger niveau 4. Leider is facilitator

Beide benaderingen hebben een eigen taal en gedrag en een collectief leerproces (single en double loop learning) waarmee men de samenwerkingscultuur kan herijken, ofwel in lijn kan brengen met strategische doelen. De samenvatting van de fundamenteel verschillende uitgangspunten in een sjabloon dient ter deconstructie van de bestaande zienswijzen bij de deelnemers van de focusgroep (Nieuwenhof, 2013). Hierdoor kan door middel van een collectieve dialoog een nieuwe strategie worden gevormd die zich kenmerkt door aarzelen, zoeken, proberen en twijfelen (Wierdsma, in Ruijters & Simons, 2012).

2.4 FORMULEREN VAN EEN SET SIMPLE RULES (MECHANISME)

De meest uitgedeelde definitie van een organisatie is volgens Wierdsma, in Ruijters & Simons (2012), “een aantal regels om het gedrag tussen organisatieleden te coördineren” (p. 461). Het concept *simple rules* als sturingsmechanisme in organisaties komt voort uit de Simple Guiding Principles en de eis van de minimale specificatie voor zelforganiserende systemen in een complexe omgeving (Open Systeem en Complexiteit Theorie). In dit onderzoek zijn prestatie-indicatoren de basis waarop simple rules worden geformuleerd. Dit gebeurt op een wijze die niet leidt tot eenzijdige sturing.



Figuur 2: Formuleren van een set simple rules

“Individuals and organizations settle for a bounded rationality of good enough decisions based on simple rules of thumb and limited search and information” (Simon, 1942).

Oorsprong van de simple rules: Het begrip simple rules vindt zijn oorsprong in de socio-technische systemen, cybernetica en de open-systeem-theorie. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat een systeem zichzelf in stand kan houden door middel van cyclische feedback, zonder gebruik te maken van een extern regelmechanisme. In de ‘non-specification technique’ beschrijft Beurle, in Herbst (1974) dat een willekeurig netwerk praktisch iedere gewenste respons kan geven, alsmede zich kan aanpassen aan veranderingen in de omgeving door middel van ‘minimale kritische specificaties’. De optimale situatie als gevolg van juist geformuleerde richtlijnen, is een team (of organisatie) dat geen extern toezicht nodig heeft voor het interne functioneren. Daarnaast fungeert het management als verbinding tussen de organisatie en de omgeving en houdt het zich primair bezig met ondersteuning (Herbst, 1974). Bij een autonome en zelforganiserende situatie is er sprake van het volgende:

- Duidelijke taken en eenvoudig meetbare uitkomsten als feedback.
- Alle benodigde kennis, vaardigheden en middelen moeten aanwezig zijn in het sociale systeem.
- Gezamenlijk commitment om de organisatie te optimaliseren richting de gewenste uitkomst.
- Relevante beslissingen worden genomen op een zo laag mogelijk operationeel niveau.

In de minimale-specificatie-techniek gaat men uit van een minimale set gespecificeerde variabelen, waarbij alle andere mogelijke variabelen vrij worden gelaten.

Herbert Simon (1942) heeft de parallellen onderzocht tussen het menselijke en het organisatorische proces van beslissen. Hij stelt dat het laatste nooit rationeel kan zijn omdat de organisatieleden slechts beperkte vaardigheden hebben om informatie te verwerken. De combinatie van incomplete informatie en het onvermogen om alternatieven te zien voor het maken van een beslissing, zorgt ervoor dat mensen en organisaties beslissen op basis van simpele, door ervaring verkregen vuistregels (heuristics) en beperkt informatieonderzoek (Dijksterhuis, 2004; Kahneman, 2008; Morgan, 2006; Simon, 1987). Simple rules onderscheiden zich hiervan door maatwerk voor (team)taak en/of situatie.

Het formuleren van simple rules: Simple rules hebben als doel de te nemen beslissingen te verbeteren, of om dingen beter te doen (Sull & Eisenhardt, 2015). Ze gaan over een serieuze missie en hiërarchie van waarden, en hebben een heldere doelstellingsfunctie (Strikwerda, 2012). Ze zijn enkelvoudig, compleet, consistent, controleerbaar, actueel, realiseerbaar, eenduidig, dwingend en verifieerbaar (Aken & Andriessen, 2011). Daarnaast zijn ze gebaseerd op persoonlijke ervaringen en/of die van anderen, of op wetenschappelijk bewijs. Een andere optie is dat ze zijn ontstaan uit onderhandeling. Eisenhardt and Sull (2001) stellen dat simple rules niet ontstaan uit een slim denkproces, maar dat ze de resultaten zijn van ervaringen en mislukkingen. Dit maakt het moeilijk deze impliciete ervaringen te definiëren en via een proces om te zetten naar expliciete regels. Veelal zijn de geformuleerde regels te breed en/of te vaag. De meest effectieve simple rules zijn maatwerk voor een enkel proces, en geven binnen dat proces duidelijk richting. Een goede start bij het formuleren is om te kijken naar de waardecreatie van de onderneming en het onderscheidende vermogen ten opzichte van de concurrentie. Binnen dit strategische perspectief wordt dan op drie strategische zaken gericht: het bepalen van de gewenste positie, het benoemen van de daarvoor benodigde middelen, en het ontdekken van nieuwe of andere mogelijkheden (Sull & Ruelas-Gossi, 2010).

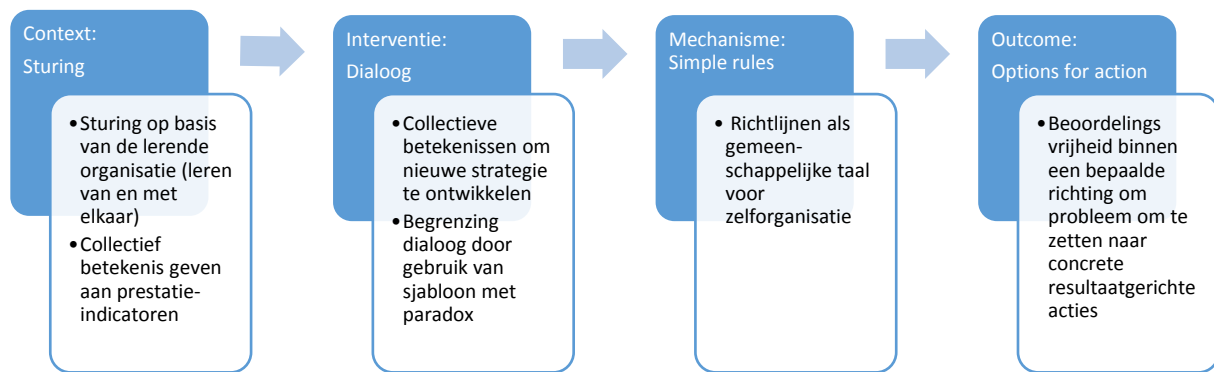
Zoals geschetst in de aanleiding, hebben veel ondernemers de neiging om regels top-down te dicteren. Het formuleren van simple rules is echter een iteratief proces. Daarom is het beter om mensen te betrekken bij het formuleren ervan. Zij gaan de regels dagelijks gebruiken als gemeenschappelijke taal (Eisenhardt & Sull, 2012). “Door de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal creëren de deelnemers een gemeenschappelijke wereld waarin zich men kan uitdrukken, waarin men elkaar verstaat en zich erkent voelt” (Nieuwenhof, 2013, p. 219).

2.5 OPTIONS FOR ACTION (OUTCOME)

Zelforganisatie heeft enerzijds te maken met het ‘geven van ruimte’ door de ondernemer, en anderzijds met het ‘nemen van ruimte’ door de werknemers. Dit gebeurt door het verruimen van denkkaders en door het accepteren van, en openstellen voor, andere professionele discoursen. Door via een gefaciliteerde dialoog (interactieve interventie) gebruik te maken van de twee paradigma's exploiteren en exploreren, kan collectief betekenis worden gegeven aan prestatie-indicatoren. Het interactionele proces kan inspiratie bieden voor nieuwe acties en/of bestaande acties vanuit een ander perspectief benaderen. Deze nieuwe betekenissen worden inzichtelijk door de emergent geformuleerde *options for action* (Boonstra & Caluwé, 2006; Homan, 2013).

2.6 THEORETISCHE SYNTHESE TEN AANZIEN VAN DE ONTWERPSTELLING

De ontwerpstelling van dit onderzoek luidt: *In de context van sturing binnen MKB-ondernemingen zal het interactief ontwikkelen en formuleren van simple rules (Mechanisme) door middel van een dialoog (Interventie) bijdragen aan resultaatgerichte options for action (Outcome).* In Figuur 3 wordt de synthese van het theoretisch kader volgens de CIMO-logica weergegeven en vervolgens beschreven.



Figuur 3: Theoretische synthese bij ontwerpstelling

Context: De context van dit onderzoek is sturing in kleine ondernemingen. Om effectieve sturing te bewerkstelligen moet er gebruik worden gemaakt van twee vormen van sturing. Enerzijds de reactieve sturing op basis van (financiële) gevolg-indicatoren met als doel om bestaande vaardigheden, technologieën en zienswijzen te verfijnen naar een positief en voorspelbaar resultaat (exploiteren). Anderzijds proactieve sturing op basis van oorzaak-indicatoren met als doel om te experimenteren met nieuwe alternatieven met een vaak onvoorspelbaar of onduidelijk resultaat (exploreren). In dit onderzoek staat sturing ook in het licht van de lerende organisatie, het leren van en met elkaar, via een dialoog. Daarbij staat het exploiteren voor leren in de diepte, met nadruk op de eigen kennis en ervaring. Bij exploreren gaat het juist om leren in de breedte, met additioneel gebruik van externe kennis. Het zwaartepunt kan situationeel verschuiven, maar de verbinding tussen beide paradigma's zorgt voor betere prestaties op organisatieniveau.

Interventie: Binnen de context van sturing op basis van prestatie-indicatoren worden via een dialoog individuele betekenissen uitgewisseld. Het doel hiervan is om nieuwe kennis of inzichten te toetsen op bruikbaarheid ten aanzien van het probleem of de doelstelling. Niet de indicatoren zelf, maar de perceptie van de informatie kan leiden tot veranderend gedrag van medewerkers en ondernemer. De eigen denkbeelden en het eigen gedrag moeten dus worden overwogen om uiteindelijk tot een nieuwe collectieve betekenisgeving te komen en om de samenwerking te herijken of een nieuwe strategie te ontwikkelen. Om de dialoog te faciliteren wordt er gebruikgemaakt van een sjabloon met een dubbele ordening als begrenzing. Enerzijds door middel van drie organisatie-ontwerpsystemen (strategie, cultuur en structuur). Anderzijds is er een begrenzing door de twee fundamenteel verschillende paradigma's exploiteren en exploreren.

Mechanisme: In de begripsbepalingen van dit onderzoek zijn simple rules gedefinieerd als een op maat gemaakte set richtlijnen voor gebruiker en/of taak met een balans tussen richtinggevend en beoordelingsvrijheid. Het gaat om enkele richtinggevende regels die het gedrag tussen organisatieleden coördineren. Deze hebben als doel om een zelf organiserend systeem te ontwikkelen in een complexe omgeving. Door de simple rules te verdelen over de twee paradigma's exploiteren en exploreren ontstaat de mogelijkheid om een collectieve betekenis te geven aan de verbinding tussen richting en beoordelingsvrijheid. De interactief geformuleerde simple rules vormen een gemeenschappelijke 'taal' waarin men zich kan uitdrukken, en waarin men elkaar verstaat en zich erkent voelt.

Outcome: De interactief geformuleerde set simple rules geeft de ondernemer de mogelijkheid om ruimte te geven aan de medewerkers voor beoordelingsvrijheid binnen een bepaalde richting. Hierdoor kunnen medewerkers de ruimte nemen om betekenis geven aan prestatie-indicatoren of een organisatorische probleemstelling, en deze vervolgens omzetten in concrete ideeën. Door deze ideeën weer in te brengen in het interactionele proces, kan uiteindelijk collectieve betekenis worden gegeven door middel van de formulering van resultaatgerichte options for action.

3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt eerst de case studie besproken als methode van onderzoek. De verzameling van gegevens van de focusgroepsessies gebeurt via Participatory Action Research (PAR) zoals beschreven in paragraaf 3.2. Bij de operationalisatie in paragraaf 3.3 worden aanvullende methoden beschreven om gegevens te verzamelen zoals de documentstudie en het semigestructureerde interview met de ondernemer. Deze gegevens worden gebruikt als context en doel bij de start van de PAR-spiraal als weergegeven in Figuur 3. De dataverzameling wordt afgewisseld met data-analyse volgens de ‘onderzoekslang’ van Boeije (2005) en beschreven in paragraaf 3.4. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de methodologische issues. Daarbij wordt aandacht besteed aan de validiteit van kwalitatief onderzoek.

3.1 METHODE VAN ONDERZOEK: CASE STUDIE

Verschuren and Doorewaard (2007) benadrukken het belang van het bewust kiezen van een of meerdere cases die onderzocht worden (strategische selectie). Het is immers belangrijk dat het te onderzoeken concept te observeren is, bij voorkeur in tegenpolen (Eisenhardt & Graebner, 2007). De focusgroep heeft een specifiek onderwerp (de geformuleerde hulpvraag), en de wijze waarop de deelnemers gezamenlijk kennis en begrip creëren is onderdeel van het onderzoek. De deelnemers discussiëren onder leiding van de onderzoeker. In het kader van methodetriangulatie wordt naast de interviews (3.3.2 Interview ondernemer) ook geluisterd en geobserveerd (3.3.4 Observatie tijdens de groepsessie).

De beschrijving van de context gebeurt op basis van het ‘Open-Systems Model’ van Cummings and Worley (2015). Dit is een algemeen toepasbaar framework (zie Tabel 2) waarbij een diagnose kan worden gemaakt van een organisatie (en de onderliggende niveaus van groep en individu). Het gaat uit van een omgeving die invloed heeft op een organisatie. Daarbij wordt gekeken hoe de organisatie binnen de omgeving functioneert. Vanuit de omgeving komt een bepaalde invoer die door middel van de systemen strategie, cultuur en structuur wordt getransformeerd. De uitkomst gaat terug naar de omgeving en de reacties hierop gaan op hun beurt weer terug naar de organisatie als feedback voor het functioneren. Er is in dit onderzoek gekozen om de ontwerpsystemen uit het model van Cummings & Worley (2015) aan te laten sluiten bij de sjabloon op basis van Nieuwenhof (2013). Dit is gedaan om het aantal begripsclusters te beperken tot maximaal zes.

Tabel 2: Open-systeem-model op organisatieniveau, naar Cummings & Worley (2009)

Organisatie Invoer	Ontwerpsystemen	Organisatie uitkomst
Algemene omgeving Taakomgeving Bepalende omgeving	Strategie (Koers en doelen) Cultuur (Gedrag, zienswijzen en gebruiken) inclusief ‘Human Resource Systemen’ Structuur (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) inclusief ‘Technologie’ en ‘Measurement Systemen’	Prestatie Productiviteit Tevredenheid belanghebbende

Casus 1: Een creatief ontwerpbureau voor sport en leisure kleding dat werkt in opdracht van bekende merken (Adidas, The North Face, Reebok, Head). Vanuit een eenmanszaak gegroeid naar een hecht team van vier personen en enkele tijdelijke flexkrachten. Gezien de cycli van de seizoenen en de onvoorspelbaarheid van de opdrachten, moet de ondernemer het creatieve deel loslaten en zich meer richten op commercie (langdurige klantrelaties) en portfoliomanagement (activiteiten die additionele waarde toevoegen). Er is in dit bedrijf weinig focus op het beheersen (exploiteren), en de creativiteit is allesbepalend (exploreren). Gedurende 2016 is er bij de ondernemer meer aandacht ontstaan wat betreft de beheersmatige zaken zoals controle op tijdbesteding en projectadministratie. Samen met de accountant is een eenvoudig managementinformatiesysteem opgezet op basis van financiële prestatie-indicatoren. Dit heeft echter niet geleid tot andere sturing.

Casus 2: Hier is sprake van een technische service-onderneming met twaalf medewerkers (waarvan zeven buitendienstmonteurs) en twee aandeelhouders. De geleverde producten en diensten van casus 2 hebben te maken met verspanende machines gedurende de gehele levensloop. Deze levensloop begint met de daadwerkelijke verkoop en plaatsing. Daarna volgt het traject van het opleiden en trainen van de gebruikers (via een gelieerde onderneming). Storingen, reparaties en onderhoud worden uitgevoerd en indien nodig is er de mogelijkheid tot inruil/opkoop van de gebruikte machine die (eventueel gereviseerd) weer wordt verkocht aan een nieuwe klant. De onderneming worstelt al enkele jaren met de sturing. De operationeel verantwoordelijke aandeelhouder heeft een laissez-faire houding ten aanzien van de medewerkers, en door het gebrek aan grenzen en structuur is er een cultuur ontstaan met veel weerstand en minimale communicatie. Er heerst wantrouwen bij diverse buitendienstmonteurs wat betreft de commercieel verantwoordelijke aandeelhouder die een voorkeur heeft voor sturing op basis van formele waarden, taken en verantwoordelijkheden (exploitatie). Per april 2016 is er een nieuwe directeur aangesteld die vorm moet geven aan een strategisch plan dat gedurende het jaar 2015 (top-down) is geformuleerd.

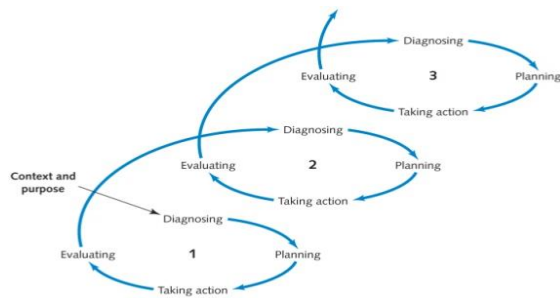
De twee casusorganisaties bestaan allebei ongeveer twintig jaar en zitten in een fase waarin de ondernemer professionele ruimte moet geven aan de medewerkers vanwege gewenste of noodzakelijke groei. De aandacht moet verschuiven van direct leiding geven en assisteren in het primaire proces, naar strategische taken (portfoliomanagement en klantrelaties).

3.2 DATAVERZAMELING: PARTICIPATORY ACTION RESEARCH

Bij de multiple-case studies wordt gebruikgemaakt van 'Participatory Action Research' (Cummings & Worley, 2015; Saunders, Lewis, Thornhill, Verckens, & Smitt, 2011). In deze variant op de klassieke Action Research gaan onderzoeken, leren, vernieuwen en adviseren hand in hand, vooral in 'taai' vraagstukken die de organisatie als geheel aangaan. "De essentie is dat mensen met elkaar de kern zijn van waar het in het organiseren en handelen om gaat, en dat de theorie en praktijk niet los van elkaar te benaderen zijn" (Ruijters & Simons, 2012, p. 48).

Door zijn kennis van de processen speelt de organisatieadviseur een faciliterende rol in het leerproces. De leden van de focusgroep hebben 'lokale kennis' van de organisatie en weten hoe deze functioneert. De groepsleden leren hoe ze de organisatie kunnen veranderen of verbeteren. De adviseur leert hoe complexe veranderingen zijn te faciliteren (Cummings & Worley, 2015). Volgens de principes van Action Research vindt het onderzoek binnen de case plaats rondom vier thema's:

- Doel van het onderzoek; het binnen een bepaalde context oplossen van een probleem in het bedrijf.
- Betrokkenheid medewerkers; de democratische en nauwe samenwerking gedurende het onderzoek over zaken die daadwerkelijk van belang zijn voor de medewerker.
- Het onderzoek doorloopt een cyclus (als weergegeven in Figuur 3) van diagnose stellen, plannen, actie ondernemen en beoordelen. De diagnose is het verzamelen en analyseren van feiten om acties en/of interventies te plannen en uit te voeren. De resultaten worden beoordeeld en geven input voor de volgende cyclus.
- De resultaten van Action Research moeten bijdragen aan de beoogde ontwikkeling van de theorie.



Figuur 3: Action Research spiraal (Saunders et al., 2011)

Bij Action Research ligt er expliciete nadruk op herhaalde actie, ofwel het stimuleren van veranderingen in de organisatie. Het gaat dus om het blijven betrekken van de medewerkers en het inzicht in de noodzaak van de verandering in combinatie met het verkennen, volgen en beoordelen van de acties. Deze betrokkenheid is ook beschreven door Bouwen (1994) die het als resultaat ziet van een deelname aan een op gang zijnde interactie waarbij men medezeggenschap ervaart wat betreft de taak en medeverantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

3.3 OPERATIONALISATIE

De operationalisatie van het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen die elk afzonderlijk worden toegelicht. De analyse van de data wordt behandeld in paragraaf 3.4.

- Documentstudie van de (financiële) prestatie-indicatoren (jaarrekening en beschikbare managementinformatie).
- Semigestructureerd interview met de ondernemer.
- Participatieve sessies met een focusgroep, gebruikmakend van het template naar Nieuwenhof (2013) zoals weergegeven in Bijlage 1.
- Observaties tijdens de groepssessies door middel van memo's (Boeije, 2005).

3.3.1 DOCUMENTSTUDIE; SELECTIE VAN FINANCIËLE PRESTATIE-INDICATOREN

In het proces van het formuleren van simple rules is de eerste fase het bekijken 'wat de meters doet bewegen'. In dit onderzoek zijn 'de meters' de financiële prestatie-indicatoren die worden bestudeerd aan de hand van de meest recente jaarrekeningen (2 jaar) en eventueel aan de hand van aanvullende en bestaande managementinformatie. Voor de analyse van de informatie wordt gebruikgemaakt van de HARR-methode. Deze methode gebruikt drie kostenratio's die gerelateerd zijn aan de toegevoegde waarde van de onderneming. De HARR-methode wordt in de praktijk voornamelijk gebruikt voor het beoordelen van de 'fitness' van de organisatie, vergelijkbaar met systemen die banken gebruiken bij hun beoordeling (Dijk, 2011). De eenvoud van de methode maakt het eenvoudig om op ieder niveau in de organisatie te communiceren en past daardoor bij het onderwerp van dit onderzoek.

3.3.2 INTERVIEW ONDERNEMER

Door middel van een semigestructureerd interview worden bij de ondernemer (op basis van de financiële analyse) gegevens verzameld die inzicht moeten geven in zijn/haar verwachtingen van de organisatie, en in een duidelijke probleem- en/of doelstelling. Gedurende het interview wordt gevraagd een top-5 samen te stellen van voornemens, wensen, acties, interventies et cetera, die in de optiek van de ondernemer bijdragen aan de verwachtingen. Deze top-5 wordt gecategoriseerd aan de hand van de specifieke kenmerken (Tabel 2) die passen bij het paradigma exploiteren en exploreren. Deze kenmerken zijn verdeeld over zes categorieën (zie Tabel 3), het plan en de visie (strategie), de school en de identiteit (cultuur) en de machine en het organisme (structuur). De onderverdeling vormt het geheel waarbinnen emergente codering plaatsvindt tijdens de data-analyse van de groepssessies zoals beschreven in paragraaf 3.4.

Door dit interview na afloop van de Action Research-sessie met de focusgroep te herhalen, kan een analyse worden gemaakt van eventuele verschillen in de aannames en verwachtingen bij de ondernemer. De interviews worden opgenomen met audioapparatuur, getranscribeerd en open gecodeerd (Boeije, 2005).

Tabel 3: Template verkorte versie

	<i>Exploiteren</i>	<i>Exploreren</i>
<i>Strategie</i>	<i>het Plan</i>	<i>de Visie</i>
<i>Cultuur</i>	<i>de School</i>	<i>de Identiteit</i>
<i>Structuur</i>	<i>de Machine</i>	<i>het Organisme</i>

Het interview met de ondernemer wordt getranscribeerd en voorzien van open codes en memo's met de software van f4 (<https://www.audiotranskription.de>). Er wordt een overzicht gemaakt van de frequentie van de gebruikte codes. De codes worden gebruikt als input voor de tweede cyclus van de groepsessie. Na de diagnose, planning en actie worden de codes aan de hand van de zes categorieën van de template in een boomstructuur gezet. De tekstfragmenten worden geanalyseerd op overeenkomst met de betekenis die de focusgroep eraan heeft gegeven.

3.3.3 SESSIE MET DE FOCUSGROEP

Het protocol van de sessie met de focusgroep zoals weergegeven in Tabel 4 is samengesteld op basis van het door Boeije (2005) beschreven model voor analyse; de 'onderzoekslang' (pp. 108-110). Dit stappenmodel structureert het onderzoeksproces en in het bijzonder de kwalitatieve analyse. Dataverzameling en -analyse wisselen elkaar af. Daarbij worden de gegevens uit de dataverzameling geanalyseerd aan de hand van drie typen coderingen: open, axiaal en selectief. Coderen is een belangrijke techniek in de kwalitatieve analyse. Het helpt bij het uiteenrafelen van gegevens en het ordenen van thema's. Deze thema's worden vervolgens uitgewerkt. Daarbij wordt gekeken naar wat belangrijk is. Vanuit die fase wordt gezocht naar patronen en integratie van thema's.

Tabel 4: Protocol groepsessie

<i>Dataverzameling en -analyse</i>
<p><i>De focusgroep bestaat uit medewerkers die constructief willen participeren met voldoende ruimte voor andersdenken. De focusgroepsessies bestaan uit drie opeenvolgende cycli met circa een week tussentijd.</i></p> <p><i>Hulpmiddelen</i></p> <p><i>Voor de interviews en AR-sessies wordt gebruikgemaakt van professionele geluidsopnameapparatuur waarbij de audio wordt omgezet naar tekstbestanden. De Word-bestanden worden vervolgens met geschikte transcriptie- en analyse software (f4) gecodeerd met behulp van een codeboom. Dit proces doorloopt drie fasen zoals hieronder is weergegeven.</i></p> <p><i>Er wordt gebruikgemaakt van een template gebaseerd op De Taal van Verandering (Nieuwenhof, 2013). Door middel van een post-it sessie met een focusgroep, kan betekenis worden gegeven aan de (financiële) prestatie-indicatoren en aan de door de ondernemer geformuleerde hulpvraag.</i></p>
<i>Sessie 1</i>
<p>Diagnose stellen: <i>Via een presentatie aan de focusgroep wordt uitleg gegeven over de context, de probleem- en doelstelling en de praktische relevantie van het beoogde resultaat. De basis hiervoor is het interview met het management, de hulpvraag van de ondernemer, de analyse van de financiële prestatie-indicatoren en de introductie van het begrip simple rules. Er is ruimte voor vragen en de groepsleden worden uitgedaagd om actief mee te denken.</i></p> <p>Planning en actie: <i>Er wordt gevraagd om de betekenis die men aan de prestatie-indicatoren en hulpvraag geeft op, een post-it te schrijven. Dit kan in de vorm van specifieke instructies, voorstellen, interventies en/of doelstellingen. Deze betekenissen worden in samenspraak verdeeld over de zes categorieën uit Tabel 3 (strategie, cultuur en structuur) en verdeeld over de paradigma's exploitatie en exploratie.</i></p> <p>Evaluatie door onderzoeker (open coderen): <i>Het begin van de data-analyse start met open coderen om de getranscribeerde</i></p>

gegevensbestanden hanteerbaar te maken. De diverse tekstfragmenten worden met elkaar vergeleken en gecodeerd. Deze codering bestaat uit begrippen die de ondernemer, medewerkers en onderzoeker zelf gebruiken gedurende de interviews en de AR-sessie (in-vivo codes). Daarnaast kunnen theoretische begrippen (constructed codes) uit de literatuurstudie worden gebruikt. Het gaat hier onder meer om specifieke kenmerken van exploiteren en exploreren. Wanneer er geen nieuwe codes meer nodig zijn om tekstfragmenten te benoemen, dan is het verzadigingspunt bereikt en de lijst compleet.

Afhankelijk van het gegeven of de context, probleem- en doelstelling voldoende zijn besproken in de groepssessie, worden aanvullende prestatie-indicatoren bepaald.

Sessie 2

Diagnose stellen: De eventueel aanvullende prestatie-indicatoren worden besproken, alsmede de relevantie vanuit de context. Vervolgens worden de open codes uit het interview met de ondernemer en de open codes uit de evaluatie van cyclus 1 gebruikt bij de tweede cyclus van de Action Research-spiraal. Dit om nieuwe en rijkere data te kunnen verzamelen gedurende de groepssessie.

Planning en actie: De aanvulling met de open codes kan door de leden van de focusgroep worden ingedeeld in strategie, cultuur en structuur, en worden verdeeld over de paradigmata exploitatie en exploratie. Codes die niet relevant worden geacht, kunnen worden verwijderd.

Evaluatie door onderzoeker (Axiaal coderen): Bij het axiaal coderen wordt op basis van de acties in cyclus 2 de codelijst herzien (samenvoegen, splitsen, herschikken, nieuwe creëren et cetera.). Vervolgens worden de open codes geclusterd binnen de zes categorieën zodat een hiërarchische boomstructuur ontstaat met hoofd- en subcodes. Hierdoor is er ook een bundeling van tekstfragmenten en komt er een mogelijke structuur van bevindingen naar boven.

Sessie 3 & 4

Diagnose stellen: Opvallende zaken uit de tekstfragmenten, net als eventuele nieuwe codes uit de evaluatie van cyclus 2, worden besproken en al dan niet opgenomen bij de clusters die reeds zijn opgenomen in de zes categorieën. De zes clusters met codes, verkregen uit de eerste cyclus (betekenisgeving van de focusgroep aan financiële prestatie-indicatoren) en de tweede cyclus (codes uit het interview met de ondernemer en de codes uit de eerste groepssessie) worden nogmaals besproken op relevantie en positionering in de template.

Planning en actie (selectief coderen): De zes clusters van open codes worden ieder voorzien van 2-3 nieuwe codes op basis van samenhang en relevantie ten aanzien van de context, probleem- en doelstelling. Uit deze 2-3 codes wordt geprobeerd een simple rule per categorie te formuleren.

Evaluatie (interactief): In de laatste fase worden de geformuleerde simple rules voorzien van options for action en prestatie-indicatoren. De causale samenhang tussen probleemstelling, de simple rules, de voorgenomen en resultaatgerichte options for action en het kengetal wordt besproken

Vervolg

Deze intenties en afspraken kunnen worden gebruikt voor een geheel nieuwe AR-spiraal die in het kader staat van het aanpassen en verbeteren van de simple rules alsmede van het formuleren van nieuwe options for action inclusief de daarbij horende prestatie-indicatoren. Dit om uiteindelijk de prestaties van de organisatie duurzaam te verbeteren.

3.3.4 OBSERVATIE TIJDENS DE GROEPSSESSIES

Door de rol van de onderzoeker in de groepssessies is er ook sprake van participatieve waarneming. Dit impliceert een onderdompeling in de onderzoekssituatie die reeds aanwezig is door de betrokkenheid van de onderzoeker bij de beide casusorganisaties in het verleden. Hierdoor is bij de onderzoeker reeds kennis van de symbolische wereld aanwezig waardoor nuances in betekenisgeving kunnen opvallen. Het gaat hier om het begrip 'symbolisch interactionisme' waarbij het individu een gevoel van identiteit ontleent aan de interactie en communicatie met anderen (Saunders et al., 2011).

Gedurende het interview met de ondernemer wordt geluisterd naar een eventuele discrepantie tussen de beoogde en de uitgesproken wijze van sturing (reactief/exploiteren versus proactief/exploreren). Bij de gefaciliteerde dialoog met de focusgroep kan het individu reageren op basis van de perceptie van de door hem/haar ontvangen informatie door middel van aanpassingen aan anderen en door middel van het onderhandelen over een collectieve betekenisgeving. De perceptie hangt af van de duidelijkheid van de informatie, de mate van zingeving betreffende het werk, het gevoel van verantwoordelijk zijn voor de resultaten, en de kennis van de resultaten. De observaties worden tijdens het analyseproces van de getranscribeerde teksten door middel van memo's vastgelegd.

3.4 DATA-ANALYSE

Analyse van de prestatie-indicatoren: Govers accountants in Eindhoven heeft veertig jaar geleden het HARR-model ontworpen om de prestaties van ondernemingen te evalueren. Het model helpt te begrijpen waarom er verschillen zijn in de (financiële) prestaties tussen ondernemingen die in een gelijkwaardige taakomgeving werkzaam zijn ('business structure' uit het open-system-model). Het model maakt een onderscheid tussen het transactiedeel en het organisatiedeel van een onderneming. De input van het transactiedeel bestaat uit de kosten van ruwe materialen en uitbestedingen. De output bestaat uit de geleverde diensten en producten en de voorraad. Het verschil tussen de opbrengsten en de kosten in het transactiedeel wordt de toegevoegde waarde genoemd. De toegevoegde waarde is de geldstroom voor het organisatiedeel waaruit de kosten moeten worden betaald. Binnen de HARR-analyse worden de belangrijkste kostengroepen gedefinieerd als: 1. arbeid gerelateerde kosten, 2. overige organisatiekosten, 3. kapitaalslasten. Deze kosten worden uitgedrukt als een maximum percentage van de toegevoegde waarde en kunnen worden beschouwd als een vuistregel (Nijmeijer, in Dijk, 2011). De arbeid gerelateerde kosten mogen volgens het HARR model maximaal 60% bedragen van de toegevoegde waarde, de overige organisatiekosten en de kapitaallasten ieder maximaal 20%. Indien bij een kostenoverschrijding de verhouding tussen deze kosten onderling gelijk blijft is er sprake van een probleem met de toegevoegde waarde (bijvoorbeeld door te weinig werk, te lage prijzen et cetera). Indien er sprake is van te hoge personeelskosten (meer dan 60%), maar wanneer de andere kosten lager zijn dan de 20% ratio, dan kunnen we spreken van een meervoudig probleem. Naast een tekort aan toegevoegde waarde is er dan ook een onderliggend productiviteitsprobleem (bijvoorbeeld door te lage uurtarieven, hoge garantiekosten, leegloop, hoog ziekteverzuim, verhouding direct/indirect en salarisstructuur).

Analyse focusgroep sessies: Het samengaan van de focusgroep sessies volgens Action Research en de data-analyse volgens de structuur van de 'onderzoekslang' van Boeije (2005) kunnen de eerste aanzet geven tot de geplande formulering van een set simple rules. Deze aanzet in combinatie met voorgenomen acties (individueel en groep) is het startpunt van een nieuwe Action Research-spiraal met als doel een verbetering van de meetbare prestaties van de onderneming. Door de beperkte omvang van het onderzoek worden deze niet meer meegenomen. De drie fasen van coderen (open, axiaal en selectief) worden uitgevoerd tijdens drie cycli van de Action Research-spiraal.

- 1^e cyclus: Via post-it's wordt betekenis gegeven aan de financiële prestatie-indicatoren en de hulpvraag van de ondernemer. Na transcriptie van de audio-opname worden de op emergente wijze ontstane begrippen gebruikt als code (in-vivo codes).
- 2^e cyclus: De codes uit het interview met de ondernemer, de codes uit de evaluatie van de 1^e cyclus, en de additionele prestatie-indicatoren vormen het startpunt van de tweede cyclus. Het axiaal coderen volgt op het indelen van deze codes in de zes categorieën van de template door de focusgroep (planning en actie). De geclusterde open codes worden als sub-code onder de geconstrueerde categorieën geplaatst (Plan, Visie, School, Identiteit, Machine en Organisme). Hierdoor wordt het verschil tussen exploiteren en exploreren in de overeenkomstige tekstfragmenten duidelijk.
- 3^e cyclus: Het selectief coderen volgt als planning/actie op diagnose van de zes clusters open codes. Deze worden door de focusgroep voorzien van 2-3 nieuwe codes op basis van samenhang en relevantie ten aanzien van de context en de probleem- en doelstelling. Vanuit deze 2-3 codes wordt geprobeerd één simple rule per categorie te formuleren.
- De evaluatie is de laatste fase van de AR-spiraal. Hier worden de geformuleerde simple rules voorzien van options for action en bijbehorende prestatie-indicatoren. De causale samenhang tussen regel, actie en kengetal wordt besproken en vanuit de transcriptie worden memo's gemaakt als resultaat van de observatie.

Het proces doorloopt vanuit de (financiële) prestatie-indicatoren een divergerende fase naar een brede groep open codes en convergeert vervolgens naar enkele selectieve codes waaruit de simple rules ontstaan. De bijbehorende tekstfragmenten worden geselecteerd naar thema gekwantificeerd.

3.5 METHODOLOGISCHE ISSUES

Betrouwbaarheid en validiteit: Ontwerpgerichte onderzoeken staan primair in het kader van pragmatische validatie en niet zozeer van verklarende validatie. Vanuit het kwantitatieve onderzoek staat men gewoonlijk wat onwennig tegenover bewijsvoering op basis van pragmatische validiteit (Aken & Andriessen, 2011). Vandaar dat hier aandacht aan wordt gegeven door het gebruik van de CIMO-logica zoals beschreven bij het onderzoeksmodel in paragraaf 2.1. (Context, Intervention, Mechanism & Outcome). In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre de interventies (gefaciliteerde dialoog) en de mechanismen (simple rules) bijdragen aan de beoogde uitkomsten (resultaatgerichte options for action). Om de bewijsvoering te verkrijgen worden twee case studies uitgevoerd. Dit gebeurt in beide gevallen met een eigen focusgroep en rondom een actueel probleem in de organisatie. Om te bepalen of de interventie ook effectief is geweest, moet de causaliteit worden aangetoond. Daarmee kan de ontwerpstelling worden bevestigd of verworpen. Het gaat in dit onderzoek om een korte causale keten tussen de dialoog, de set simple rules, de options for action en het beoogde resultaat. Het uiteindelijke effect kan niet kan worden gemeten via de prestatie-indicatoren binnen de looptijd van het onderzoek.

Naast de methode van de CIMO-logica om de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen wordt ook triangulatie toegepast op:

- Bronnen: Meerdere personen nemen deel aan het onderzoek. Zij vormen als focusgroep een goede doorsnede van de organisatie.
- Theorie: De onderzoeksgegevens worden vanuit diverse theoretische perspectieven benaderd, ook gedurende de dataverzameling, in lijn met de 'onderzoekslang' van (Boeije, 2005). Theoretische sensitiviteit is hierbij vereist.
- Methoden: Er worden meerdere methoden toegepast om data te verzamelen, zoals: een documentstudie, een semigestructureerd interview, een gefaciliteerde dialoog in focusgroepsessies en observatie door de onderzoeker.
- Tijdens de opeenvolgende cycli van de AR-spiraal worden gecodeerde data van de voorafgaande focusgroepsessie wederom ingebracht en ter discussie gesteld op basis van relevantie.

Om de externe validiteit van dit onderzoek te verhogen is gekozen voor twee verschillende organisaties; één creatieve onderneming met een vermeende focus op exploreren, de andere technisch met een focus op exploiteren. De beperking in het aantal cases kan een negatieve invloed hebben op de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten.

Rol van de onderzoeker: De rol van de onderzoeker in de genoemde case studies behoeft speciale aandacht. Het gaat om bedrijven waarbij sprake is van een klantrelatie met de onderzoeker/adviseur en er dus verwachtingen zijn van een praktische toepassing van het onderzoek. De rol van de participerende observant kan paradoxaal zijn; aan de ene kant kan biedt dit de onderzoeker de mogelijkheid om een te worden met de case en daardoor de meningen van de focusgroep te ervaren en te begrijpen. Anderzijds bestaat het gevaar van een onderzoekersbias en vooronderstellingen die invloed hebben op het onderzoek (Dewalt & Dewalt; Maykut & Morehouse, in Pieterse, 2014). Dit kan een effect hebben op validiteit van dit onderzoek. De bekendheid van de onderzoeker met de twee organisaties zou een effect kunnen hebben op de resultaten van dit onderzoek als gevolg van een kwalitatieve compensatie bij de implementatie van een minder goed ontwerp (Aken & Andriessen, 2011).

4 RESULTATEN

Dit hoofdstuk start met een rijke beschrijving van de context per casus en volgt verder de operationele structuur van paragraaf 3.3 met de resultaten van de documentstudie, het interview met de ondernemer, de sessie met de focusgroep en een evaluatie. Vervolgens worden de observatiememo's en de rol van de participerende onderzoeker ten aanzien van de casus behandeld.

4.1 CASUS 1

Het interview met de ondernemster en de groepssessies van casus 1 (creatief ontwerpbureau) bestaan uit totaal zes uur en vierentwintig minuten audio-opname. Deze is met de software f4transkript getranscribeerd naar tekstdocumenten met een totaal 51.868 woorden als weergegeven in Tabel 5. De tekstdocumenten zijn vervolgens met de software f4analyse gecodeerd met zowel open-, in-vivo en geconstrueerde codes.

Tabel 5: Omvang datacollectie interview en groepssessies Casus 1

Casus 1		
	Tijd	Woorden
Interview ondernemer	0:47	8.622
Groepssessie 1	1:06	9.354
Groepssessie 2	1:06	8.622
Groepssessie 3	1:02	7.331
Evaluatie	2:23	17.939
Totaal	6:24	51.868

4.1.1 BESCHRIJVING CONTEXT CASUS 1

De casus wordt beschreven op basis van het open-systeem-model van Cummings and Worley (2015) zoals verkort weergegeven in Tabel 6. De rijke beschrijving van de context is te vinden in Bijlage 1.1. Het open-systeem-model vormt tevens de basis van het gebruikte sjabloon voor de gefaciliteerde dialoog met de focusgroep. Flexibiliteit in de ontwerpsystemen strategie, cultuur en structuur zijn van belang om in te kunnen spelen op een veranderende omgeving.

Tabel 6: Open-systeem-model t.b.v. Context Casus 1

Organisatie Invoer	Ontwerpsystemen	Organisatie uitkomst
<p>Algemene omgeving: De markt is seizoensgebonden en trends worden minder voorspelbaar.</p> <p>Taakomgeving: Het werk kent veel uitzonderingen en is klant specifiek. Er is veel tijd nodig om op de hoogte te blijven van de marktwensen. Het werk is te kenmerken als 'professionalisme' i.e. een hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren en beslissen met weinig hiërarchie (Mintzberg, 1993).</p> <p>Bepalende omgeving: Er is sprake van een dominante zienswijze van de ondernemster met een focus op creatieve en kwalitatief hoogwaardige klantgerichte ontwerpen. De klantrelatie is veelal gebaseerd op persoonlijke contacten.</p>	<p>Strategie: Er is een gewenste groei in omzet en stabiliteit in klantrelaties. Innovatieve en creatieve ontwerpen van hoge kwaliteit moeten zorgen voor het onderscheidend vermogen. Vanuit de kerncompetenties en activiteiten kan een bredere markt worden bediend.</p> <p>Cultuur: Er is sprake van gezamenlijke betekenisgeving van de veranderende omgeving door een open communicatie en stimulatie van experimenten en creativiteit voor de bestaande markt.</p> <p>Structuur: Er is maar beperkt aandacht voor productiviteit en efficiency. Ondanks de deadlines van de klant zijn er geen taakgerichte doelen betreffende besteding van uren. De ondernemster heeft een expertrol, maar wil graag meer faciliteren richting gedeeld leiderschap.</p>	<p>Prestatie: Ondernemster heeft een verleden als zelfstandige met hoog inkomen. Na het aantrekken van medewerkers enkele jaren geleden is het financiële resultaat onvoldoende.</p> <p>Productiviteit: Uit de financiële analyse (4.1.2) blijkt dat de productiviteit van de medewerkers laag is. Gerekend naar de totaal aanwezige uren wordt slechts 50-60% van deze uren op order geschreven.</p> <p>Tevredenheid belanghebbende: Klanten zijn over het algemeen tevreden over de geleverde diensten. Het willen excelleren richting klant geeft gevoelens van onbehagen bij het betreden van nieuwe, onbekende markten.</p>

Er is bij deze casus organisatie geen sprake van een duidelijk geformuleerde strategie en concrete doelen. De cultuur kenmerkt zich door tweezijdige en informele communicatie binnen een aangename werkomgeving. Iedereen participeert in het eindproduct, de mate waarin is afhankelijk van de benodigde competenties en tijdsdruk. De ontwerpsystemen hebben overwegend de kenmerken van exploreren.

4.1.2 DOCUMENTSTUDIE CASUS 1

Bij casus 1 is beperkte aandacht voor het beheersen en verbeteren van processen en efficiency (exploiteren). Er is beperkte informatie aanwezig en de cijfermatige analyse als weergegeven in Bijlage 1.2 is gebaseerd op de volgende documenten: Blns invoice summary 2015 en 2016, Abschluss 2015 en Jahresrechnung 30.06.16

Prestatie en productiviteit: Bij casus 1 liggen de kosten van arbeid ver boven de vuistregel van 60%, namelijk 78% en 81% voor respectievelijk 2015 en het eerste half jaar van 2016. Gedurende de eerste helft van 2016 is de ondernemster enkele maanden uitgevallen door fysieke problemen en heeft een medewerkster de dienst verlaten. Deze positie is met een maand tussentijd ingevuld met een aankomend ontwerpster. Gezamenlijk is besloten om in deze casus enkel met de cijfers van 2015 te werken, omdat dit werd beschouwd als representatief voor een goed jaar qua orderintake en de aanwezigheid van op elkaar ingespeelde teamleden. De hoge arbeidskosten kunnen worden herleid naar:

- *Lage toegevoegde waarde per direct uur:* Bij de organisatie is de toegevoegde waarde 104 Sfr/uur. Navraag bij de accountant doet vermoeden dat dit voor Zwitserse begrippen aan de lage kant is.
- *Te weinig directe uren:* De medewerkers maken circa 73% (2015) facturabele uren ten opzichte van het aantal contracturen. Er worden veel meer uren gemaakt dan de contracturen (zonder dat deze worden uitbetaald). Men is zelf verantwoordelijk voor de balans zolang deadlines worden gehaald. Indien dit percentage berekend zou worden ten opzichte van het aantal aanwezige uren, dan wordt geschat dat het tussen 50 en 60 % ligt.
- *Salarisstructuur:* De lonen in Zwitserland zijn relatief hoog ten opzichte van omringende landen. Dit heeft een nadelig effect op de ratio arbeid gerelateerde kosten versus toegevoegde waarde bij internationale opdrachtgevers.

4.1.3 INTERVIEW MET DE ONDERNEEMSTER CASUS 1

Het 47 minuten durende interview met de ondernemster staat voornamelijk in het licht van betekenis geven aan de financiële prestatie-indicatoren, waarvan tekstfragmenten zijn weergegeven in Bijlage 1.3. Op basis hiervan wordt door de ondernemster een top-5 samengesteld van noodzakelijke veranderingen en/of acties zoals weergegeven in Tabel 7. Deze onderliggende tekstfragmenten uit het getranscribeerde interview zijn eveneens weergegeven in Bijlage 1.3.

Tabel 7: Top-5 actiepunten volgens ondernemer

<i>Top 5 Actiepunten van de ondernemer</i>	<i>Aantal tekstfragmenten</i>	<i>Typering volgens ondernemer</i>
<i>Ontwikkelen van langdurige relatie met klanten</i>	<i>7</i>	<i>Visie</i>
<i>Wisselen van de wacht wat betreft leiderschap</i>	<i>18</i>	<i>Visie</i>
<i>Samenwerken met derden</i>	<i>6</i>	<i>Visie</i>
<i>Meer aandacht voor opleiden van nieuwe mensen</i>	<i>4</i>	<i>School</i>
<i>Nieuwe vormen van acquisitie</i>	<i>4</i>	<i>Visie</i>

Opvallend is het aantal tekstfragmenten met het thema ‘wisselend leiderschap’. De persoonlijke zoektocht hierin wordt ook vermeld bij de observatiememo’s in paragraaf 4.1.6. Het interview wordt afgesloten met de vraag hoe de ondernemster de hulpvraag zou willen formuleren als invoer bij de groepsessie. Deze komt vervolgens met de volgende vraag:

- *Hoe kunnen we gezamenlijk het vergroten van de omzet vormgeven?*

4.1.4 SESSIES MET DE FOCUSGROEP CASUS 1

De sessies met de focusgroep verlopen volgens het protocol als weergegeven in Tabel 4. De audio-opname van deze dialoog sessies zijn getranscribeerd en gecodeerd volgens de codes van de post-it’s. Het kwantitatieve resultaat is te zien in Tabel 8 en in Bijlage 1.4 is het aantal tekstfragmenten genoteerd achter de betreffende code

Tabel 8: Kwantitatieve verdeling van de tekstfragmenten uit de groepsessies Casus 1

<i>Exploiteren</i>					<i>Exploreren</i>				
	<i>1^e sessie</i>	<i>2^e sessie</i>	<i>3^e sessie</i>	<i>totaal</i>		<i>1^e sessie</i>	<i>2^e sessie</i>	<i>3^e sessie</i>	<i>totaal</i>
<i>Strategie - Plan</i>	9	12	18	39	<i>Strategie - Visie</i>	15	24	<i>n.b.</i>	<i>39 + n.b.</i>
<i>Cultuur - School</i>	0	25	6	31	<i>Cultuur - Identiteit</i>	5	12	51	86
<i>Structuur - Machine</i>	8	20	10	38	<i>Structuur - Organisme</i>	9	7	15	31
<i>Totaal</i>	17	57	34	108	<i>Totaal</i>	29	43	<i>66 + n.b.</i>	<i>156 + n.b.</i>

Bij de dialoog in de eerste sessie waren de post-it’s voornamelijk gericht op het beantwoorden van de vraag van de ondernemster, namelijk: ‘Hoe kunnen we gezamenlijk het vergroten van de omzet vormgeven?’ In Tabel 8 is te zien dat in de eerste sessie 29 tekstfragmenten betrekking hebben op exploreren. Het gaat dan om het aanwenden van de creativiteit en de persoonlijke contacten in het vinden van meer omzet. 17 tekstfragmenten hebben betrekking op exploiteren. Deze fragmenten hebben voornamelijk betrekking op focus versus diversiteit bij het vinden van nieuwe klanten/marktsegmenten.

In de extra toelichting bij aanvang van sessie 2 wordt de productiviteit onder de loep genomen. Volgens de analyse (Bijlage 1.2) is in 2015 circa 72% van de contracturen gefactureerd. Gezien er door de medewerkers echter veel meer wordt gewerkt dan de contracturen, concludeert het team dat wellicht maar 50% van de aanwezige uren facturable is geweest. De teamleden schrikken hier zichtbaar van (zie ook de observatiememo’s uit de sessie focusgroep in paragraaf 4.1.6 en Bijlage 1.9). Wellicht door deze confrontatie verschuift het accent in de dialoog van exploreren naar exploiteren (57 tekstfragmenten) en het zoeken naar structuur (vooral de codes productiviteit en efficiency met beide 5 tekstfragmenten). Opvallend is de hoge score van tekstfragmenten bij Cultuur-School (25 tekstfragmenten), waar er bij sessie 1 een nul-score was. Men erkent een gebrek aan kennis (15 tekstfragmenten) zoals te zien in Bijlage 1.4.

De derde sessie (zie Bijlage 1.5 voor de transcriptie) staat in het licht van het benoemen van enkele selectieve codes per categorie, die vervolgens dienen als basis voor de simple rules. Hier verschuift het kwantitatieve accent weer terug naar exploreren. Enerzijds omdat men ervaart dat het formuleren van de simple rules aan de linkerkant (exploiteren) veel concreter en dus makkelijker is, anderzijds door de dialoog over de identiteit van de organisatie. Gedurende de drie groepsessies is de overtuiging uitgesproken dat de persoonlijke relatie en het teamoptreden bijzonder zijn. Het benoemen van deze bijzondere kwaliteit bleek in de praktijk echter niet makkelijk. Het formuleren van deze laatste simple rule behorende bij de identiteit is dan ook in een onderlinge sessie zonder de onderzoeker, afgemaakt. Het overzicht van de set simple rules is te zien in Tabel 9.

Tabel 9 Resultaat van de sessies; de simple rules

<i>Hulpvraag van de ondernemer: Hoe kunnen we gezamenlijk het vergroten van de omzet vormgeven?</i>			
<i>Exploiteren</i>		<i>Exploreren</i>	
Strategie - Plan	<i>Define target & keep focussed</i>	Strategie - Visie	<i>Move out to connect & create awareness</i>
Cultuur - School	<i>Set goals & create your personal development plan</i>	Cultuur - Identiteit	<i>A blend of expected & unexpected innovations</i>
Structuur - Machine	<i>Go for efficiency without losing creativity</i>	Structuur - Organisme	<i>Structured base turning into innovative ideas</i>

Evaluatie: De evaluatiesessie met de focusgroep bestaat uit de volgende twee onderdelen

- Kijken naar het causale verband tussen de simple rules en de strategische prestatie-indicatoren.
- Formuleren van resultaatgerichte en meetbare options for action op basis van de simple rules.

Zoals blijkt uit de memo's in paragraaf 4.1.6 is er bij de evaluatiesessie nog steeds weinig kennis aanwezig om de simple rules zelfstandig te voorzien van prestatie-indicatoren. De onderzoeker gebruikt de indicatoren en kengetallen zoals gebruikt bij de eerste en tweede sessie. Het formuleren van options for action, zoals te zien in Bijlage 1.6 is door de focusgroep gedaan in een sessie zonder de aanwezigheid van de onderzoeker en is later per telefoon besproken met de ondernemer.

4.1.5 EVALUATIE MET ONDERNEEMSTER CASUS 1

De simple rules en options for action worden besproken met de ondernemer. Er wordt gevraagd om de simple rules te plaatsen bij de top-5 actiepunten en te voorzien van een mate van relevantie op schaal van 1-5 ten aanzien van de drie rollen van performance measurement; controleren, faciliteren en beïnvloeden. Er mogen meerdere óf geen simple rules bij een top-5 actiepunt worden geplaatst. Bij het interview heeft de ondernemer vier van de vijf actiepunten geplaatst in het paradigma exploreren. Bij de evaluatie zijn alle zes geformuleerde simple rules relevant bevonden ten aanzien van de prioriteiten zoals weergegeven in Bijlage 1.7. Bovendien zijn de beide strategische simple rules (visie en plan) twee maal ingezet. Dit geeft een gelijke verdeling tussen de paradigma's exploiteren en exploreren. De ondernemer vindt de faciliterende rol van de simple rules het meest relevant met een gemiddelde score van 4,1 op de schaal van 5.

4.1.6 OBSERVATIEMEMO'S CASUS 1

De transcripties van het interview en de evaluatie groepsessie zijn geanalyseerd en voorzien van memo's op basis van de observatie van de onderzoeker. De memo's met tekstfragmenten van het interview met de ondernemer als weergegeven in bijlage 1.8 hebben betrekking op de wijze van sturing; reactief (exploiteren) of proactief (exploreren) en het beoogde doel van de sturing; controleren, faciliteren of beïnvloeden. Om de betrouwbaarheid van de memo's uit het interview te vergroten, zijn deze besproken met de ondernemer en akkoord bevonden.

De ondernemer heeft een duidelijke voorkeur voor het paradigma exploreren, maar worstelt met de verbinding. Bij onderwerpen waarbij concrete resultaten moeten komen wordt voorzichtig terug gegrepen op exploiteren, een reactieve sturing met meer controle op de output. Er is behoefte om het leiderschap te delen, dit vereist een proactieve sturing met een onzekere uitkomst welke vooralsnog lastig is te combineren met de beperkte middelen en tijd.

De memo's van de focusgroep als weergegeven in Bijlage 1.9 hebben betrekking op de perceptie van de ontvangen informatie en zijn onderverdeeld in het gevoel van zingeving, de mate van verantwoordelijk voelen voor de resultaten, en de kennis van de resultaten. Ondanks dat er niet veel kennis aanwezig is over prestatie indicatoren ontstaat gedurende de sessies wel het besef dat er niet efficiënt gewerkt wordt. Uit het verantwoordelijkheidsgevoel voor de organisatie worden veel (onbetaalde) uren gemaakt buiten de contracttijd om waarvan slechts 50-60% wordt gefactureerd.

4.1.7 ROL ONDERZOEKER TEN AANZIEN VAN CASUS 1

De onderzoeker heeft twee jaar geleden ook een sessie gehouden met een aantal instrumenten zoals het Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) en het Vijfkrachtenmodel van Porter (1980). De teamleden waren dus bekend met de onderzoeker waardoor er sprake was van een open verhouding zonder formele belemmeringen. Gedurende de groepssessies is er door de onderzoeker geparticipeerd in de dialoog. Het was nodig om uitleg te geven over het gebruikte sjabloon (wat verstaat men onder strategie, cultuur en structuur), maar ook de financiële kengetallen werden als abstract ervaren. Voorbeelden met eenvoudige rekenschema's en visualisering met staafdiagrammen werden beperkt begrepen. Bij de evaluatie bleek dat een aantal elementen uit de sessie van twee jaar geleden nog steeds actueel zijn, vooral het vraagstuk van de acquisitie en mogelijke groei.

4.1.8 SAMENVATTING RESULTATEN CASUS 1

In casus 1 is er sprake van een omgeving waarin het werk is te typeren als professionalisme, met hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren en beslissen. De ontwerpsystemen strategie, cultuur en structuur hebben overwegend de kenmerken van exploreren. De financiële prestaties zijn onvoldoende als gevolg van een lage productiviteit. Van het totaal aanwezige uren worden er slechts tussen vijftig en zestig procent op order geschreven, daarnaast worden regelmatig teveel uren gemaakt op een project met een nadelige invloed op de uur opbrengst. De klanten en medewerkers zijn tevreden, echter de ondernemster maakt zich zorgen over de continuïteit van de organisatie en focust op groei in omzet. De door haar geformuleerde hulpvraag luidt: *Hoe kunnen we gezamenlijk het vergroten van de omzet vormgeven?* Deze hulpvraag stond centraal tijdens de eerste dialoogsessie, en de aangedragen oplossingen van de focusgroep zijn dominant in het paradigma exploreren (strategie). De confrontatie met de geringe productiviteit van de medewerkers laat deze dominantie omslaan naar het paradigma exploiteren (cultuur en structuur) gedurende de tweede sessie. De dialoog over het benoemen van het onderscheiden vermogen als cultuurkenmerk (identiteit) is dominant in de derde sessie.

Het benoemen van options for actions vanuit de simple rules is gedaan zonder de aanwezigheid van de onderzoeker, in een latere fase zijn deze acties meer concreet gemaakt. Het benoemen van passende indicatoren blijft moeilijk, ondanks de wederkerende uitleg over de functie van de diverse kengetallen. In het eerste interview met de ondernemster zijn vijf prioriteiten geformuleerd waarvan vier binnen het paradigma exploreren. Tijdens de evaluatie met de ondernemster blijken alle zes simple rules relevant ten aanzien van de top-5 prioriteiten met een voorkeur voor de faciliterende rol die deze simple rules kunnen vervullen.

4.2 CASUS 2

Het interview met de ondernemer en de groepssessies van casus 2 bevatten in totaal zeven uur en zesendertig minuten audio-opname. Deze opname is met de software f4transkript getranscribeerd naar tekstdocumenten met een totaal van 70,591 woorden als weergegeven in Tabel 10. De tekstdocumenten zijn vervolgens met de software f4analyse gecodeerd met zowel open-, in-vivo en geconstrueerde codes.

Tabel 10: Omvang datacollectie uit interview en groepssessies Casus 2

Casus 1		
	Tijd	Woorden
<i>Interview ondernemer</i>	1:12	10.783
<i>Groep sessie 1</i>	1:25	13.390
<i>Groep sessie 2</i>	1:45	17.245
<i>Groep sessie 3</i>	0:57	7.160
<i>Evaluatie</i>	2:17	22.013
Totaal	7:36	70,591

4.2.1 BESCHRIJVING CONTEXT CASUS 2

De casus wordt beschreven op basis van het open-systeem-model van Cummings and Worley (2015) zoals weergegeven in Tabel 11. De rijke beschrijving van de context is te vinden in bijlage 2.1. Dit open-systeem-model is tevens de basis voor de sjabloon die gebruikt is bij de focusgroep. Flexibiliteit in de ontwerpsystemen strategie, cultuur en structuur zijn van belang om in te kunnen spelen op een veranderende omgeving.

Tabel 11: Organisatie diagnose model naar Cummings & Worley (2015)

Organisatie Invoer	Ontwerpsystemen	Organisatie uitkomst
<p>Algemene omgeving: Economische voorspellingen hebben invloed op het investeringsgedrag van ondernemingen in de metaalindustrie. Gebrek aan vakmensen bedreigt de groei van de sector.</p> <p>Taak omgeving: Om te kunnen voldoen aan de gewenste productie capaciteit bij de klant, ontstaat de vraag naar automatisering van productieprocessen. Dit kan door investeringen in geavanceerde machines bij de klant en/of door toepassing van robot handeling systemen.</p> <p>Bepalende omgeving: Geavanceerde machines zitten niet in het portfolio van casus 2. Ook zijn de kennis en vaardigheden van de medewerkers niet voldoende voor de laatste technologie. Het onderscheiden vermogen zit zich in het snel kunnen reageren en zelfstandig kunnen beslissen door de monteur om ongeplande stilstand bij de klant te reduceren. Het werk is te typeren als professionalisme.</p>	<p>Strategie: Er is sprake van een in 2015 top-down geformuleerde strategie op basis van onderscheidende specialismen. Deze strategie is echter nog niet geïmplementeerd. Concrete doelen zijn geformuleerd ten aanzien van productiviteit en efficiency.</p> <p>Cultuur: Door de aard van de werkzaamheden (buitendienst monteurs) verloopt de communicatie veelal schriftelijk en formeel. Er is veel weerstand ten opzichte van medewerkers met minder vakkennis zoals de planner.</p> <p>Structuur: In de loop van de jaren is steeds minder leiding gegeven door de operationele aandeelhouder. Hierdoor zijn de medewerkers 'onthecht' van de organisatie en reageren veelal vanuit het individuele belang. De leiding zoekt naar structuur en regels om het gedrag te reguleren.</p>	<p>Prestatie: De financiële prestaties van de organisatie zijn al jaren ondermaats met een dieptepunt in 2016.</p> <p>Productiviteit: De personele kosten zijn al jaren te hoog ten opzichte van de toegevoegde waarde.</p> <p>Tevredenheid belanghebbende: De medewerkers zijn zeer ontevreden en reageren veelal op basis van gebeurtenissen uit het verleden.</p> <p>De negatieve emoties bepalen in sommige gevallen ook het imago van de organisatie bij de klant.</p>

Er is bij deze casus organisatie een recent geformuleerde strategie en concrete doelen ten aanzien van de productiviteit. De aard van de werkzaamheden van een buitendienst monteur is te typeren als professionalisme met een hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren en beslissen met weinig hiërarchie. Deze typering past het beste bij het paradigma exploreren, echter door de leiding wordt gezocht naar meer structuur en regels. De ontwerpsystemen hebben kenmerken van beide paradigma's, echter met een dominantie op exploiteren.

4.2.2 DOCUMENTSTUDIE CASUS 2

Bij casus 2 is gedurende 2015 en 2016 veel aandacht besteed aan het optimaliseren van de interne managementrapportage alsmede de communicatie met de medewerkers over de noodzaak van veranderingen. Diverse relevante kengetallen zijn beschikbaar in de vorm van grafieken en cijfers. Daarbij is er in het bijzonder aandacht voor het percentage gefactureerde uren ten opzicht van het totaal aantal aanwezige uren. De cijfermatige analyse als weergegeven in Bijlage 2.2 is gebaseerd op de documenten: Jaarrekening 2015, Interne managementrapportage 2016 Q1 & Q2 en Presentaties en verslagen van periodiek werkoverleg 2015.

Prestatie en productiviteit: Bij het verzamelen van de financiële informatie is gebruikgemaakt van de jaarcijfers 2015 en de managementinformatie over het eerste halfjaar van 2016.

Bij bedrijven die waarde toevoegen is er een methode die snel inzicht geeft in de financiële huishouding van de organisatie, de zogenaamde HARR-analyse zoals beschreven bij 3.4 (data-analyse).

Bij casus 2 liggen de kosten van arbeid ver boven de vuistregel van 60%, namelijk 75% en 87% voor respectievelijk 2015 en 2016. Deze hoge arbeidskosten kunnen worden herleid naar:

- *Lage toegevoegde waarde per direct uur (te lage uurtarieven of veel garantieorders):* Bij deze casus ligt de toegevoegde waarde (exclusief marge op verkoop van machines in 2016) op circa 75 euro per uur.
- *Te weinig directe uren (leegloop, niet op order schrijven en ziekteverzuim):* In 2016 is er een hoog ziekteverzuim, gemiddeld ligt dit op circa 4%. Het komt voor dat er geen werkzaamheden zijn op de vestiging in Vessem en dat monteurs eerder klaar zijn bij de klant. Hierdoor ontstaan leegloopuren. De monteurs maken gemiddeld 78% (2015) en 67% (2016) directe uren op het totaal van aanwezige uren. Ervaring leert dat dit circa 90% kan zijn indien goed gepland.
- *Verhouding direct-indirect (hoge organisatiekosten):* Omdat er merkonafhankelijk wordt gerepareerd, kostte het inkopen van geschikte onderdelen relatief veel tijd. Bepaalde merken leveren immers alleen aan de dealers. Daarnaast is het plannen van storingen een intensieve opgave doordat men bij aanvang vaak niet weet of het om een grote of een kleine storing gaat.
- *Salarisstructuur (geen marktconforme salarissen):* Uit navraag bij de Koninklijke Metaalunie blijkt dat het salaris van de monteurs van Machine-Care ruim 15% hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Dit is het gevolg van het ontbreken van een duidelijk personeelsbeleid. Men is toen gezwich voor de angst dat vaklieden uit ontevredenheid zouden vertrekken.

4.2.3 INTERVIEW MET ONDERNEMER CASUS 2

Het één uur en twaalf minuten durende interview met de ondernemer staat voornamelijk in het licht van betekenis geven aan de financiële kengetallen als weergegeven in Bijlage 2.3. Daarnaast wordt gevraagd om een top-5 samen te stellen van noodzakelijke veranderingen en/of acties zoals weergegeven in Tabel 12 en in de tekstfragmenten, eveneens in Bijlage 2.3. Opvallend is het aantal tekstfragmenten dat betrekking heeft op het leidinggeven aan de medewerkers en het aantal tekstfragmenten waarin de ondernemer een duidelijke voorkeur uitspreekt voor het paradigma exploiteren.

Tabel 12: Overzicht top-5 van de ondernemer casus 2

<i>Top 5 Actiepunten van de ondernemer</i>	<i>Aantal tekstfragmenten</i>	<i>Typering volgens ondernemer</i>
<i>Meer werk binnenhalen door intensieve acquisitie voor de afdeling service door alle betrokkenen (commerciële sensitiviteit)</i>	5	<i>Visie</i>
<i>Leiding geven aan, en coördinatie/plannen van mensen</i>	14	<i>Machine</i>
<i>Opleiden van personeel (gebrek aan leercultuur)</i>	2	<i>Identiteit</i>
<i>Goede communicatie met klanten en correct opvolgen</i>	4	<i>School</i>
<i>Opleiden van klanten (cursussen) als commerciële tool</i>	4	<i>Plan</i>

Het interview wordt afgesloten met de vraag hoe de ondernemer de hulpvraag zou willen formuleren als invoer bij de groepssessie. De ondernemer komt vervolgens met de volgende vraag:

- *Hoe kunnen we de onderneming weer gezond maken?*

4.2.4 SESSIES MET DE FOCUSGROEP CASUS 2

De sessies met de focusgroep verlopen volgens het protocol als weergegeven in Tabel 4. De audio-opname van deze dialoog is getranscribeerd en gecodeerd volgens de codes van de post-it's. Het kwantitatieve resultaat is te zien in Tabel 13, en in bijlage 2.4. is het aantal tekstfragmenten genoteerd tussen haakjes achter de betreffende code.

Tabel 13: Kwantitatief overzicht van tekstfragmenten casus 2 per sessie

<i>Exploiteren</i>					<i>Exploreren</i>				
	<i>1^e sessie</i>	<i>2^e sessie</i>	<i>3^e sessie</i>	<i>totaal</i>		<i>1^e sessie</i>	<i>2^e sessie</i>	<i>3^e sessie</i>	<i>totaal</i>
<i>Strategie - Plan</i>	11	24	7	42	<i>Strategie - Visie</i>	5	17	7	29
<i>Cultuur - School</i>	4	11	8	23	<i>Cultuur - Identiteit</i>	26	23	7	56
<i>Structuur - Machine</i>	16	15	7	38	<i>Structuur - Organisme</i>	5	7	5	17
<i>Totaal</i>	31	50	22	103	<i>Totaal</i>	36	47	19	102

De eerste sessie start met een uitgebreide bespreking van de rol van de commercieel verantwoordelijke aandeelhouder en de reden waarom deze niet aanwezig is. Er heerst groot wantrouwen bij de medewerkers waardoor de mogelijkheid bestaat dat er niet vrijuit gesproken wordt. Bij de dialoog in de eerste sessie bestaan de post-it's voornamelijk uit vooringenomen ideeën en meningen van de medewerkers over de organisatie, collega's en beide aandeelhouders. De hulpvraag van de ondernemer ('Hoe kunnen we de onderneming weer gezond maken?') wordt ter kennisgeving aangenomen en er wordt in deze eerste sessie beperkt betekenis gegeven aan de financiële kengetallen. Zoals te zien in Tabel 13 vallen de meest besproken onderwerpen in de categorie 'identiteit' (exploreren-cultuur) met 26 tekstfragmenten. De codes hebben betrekking op (zie Bijlage 2.4) houding en gedrag zoals het nemen van verantwoordelijkheid, bijscholing, onderlinge communicatie, proactieve houding, veranderingsgezindheid, luisteren naar elkaar en waardering uitspreken. De onderwerpen die hierna het meest besproken werden vallen in de categorie 'machine' (exploiteren-structuur) met 16 tekstfragmenten. Deze codes hebben betrekking op het ontwikkelen van meer kennis door het volgen van cursussen, het terugkoppelen van de verrichte werkzaamheden bij klanten, protocollen maken voor aflevering bij de klant, het ERP-pakket verder implementeren inclusief voorraadbeheer, een betere taakopvang bij afwezigheid van medewerkers en betere communicatie tussen verkoop (aandeelhouder) en monteurs wat betreft de oplevering van machines.

De tweede sessie begint weer met uitleg over de kengetallen en een berekening die laat zien hoe de toegevoegde waarde tot stand komt (vermenigvuldiging van het aantal facturabele uren met de gemiddelde toegevoegde waarde per uur). Het slechte resultaat van 2016 wordt nogmaals door de onderzoeker besproken als ondersteuning bij de hulpvraag. Wellicht door deze confrontatie verschuift het accent binnen het paradigma exploiteren van 'machine' naar 'plan' met 24 tekstfragmenten. De besproken onderwerpen hebben betrekking op acquisitie, verhogen van de toegevoegde waarde, het resultaat (hoe gaan we geld verdienen?) en de prestatiebeloning. De categorie 'identiteit' blijft in de tweede sessie belangrijk met 23 tekstfragmenten die betrekking hebben op het motiveren van medewerkers, de stijl van leidinggeven en de rol van de nieuwe directeur, het gewenste imago, de monteur als ambassadeur van de organisatie en ruimte nemen en krijgen om te luisteren.

De derde sessie staat in het licht van het benoemen van enkele selectieve codes per categorie die vervolgens dienen als basis voor de simple rules (zie de transcriptie in Bijlage 2.5). Het aantal codes en tekstfragmenten is evenwichtig verdeeld over de zes categorieën en het interactief formuleren van de simple rules gaat in deze casus eenvoudig waardoor de derde sessie met 57 minuten een kortere duur heeft dan de twee voorafgaande. Het resultaat van de sessie is te zien in Tabel 14.

Tabel 14 Resultaat van de sessies; de simple rules van casus 2

<i>Hulpvraag van de ondernemer: Hoe kunnen we de onderneming weer gezond maken?</i>			
<i>Exploiteren</i>		<i>Exploreren</i>	
Strategie - Plan	<i>Groei door commerciële daadkracht</i>	Strategie - Visie	<i>Ruime koers door brede kennis</i>
Cultuur - School	<i>Taakverbreding met oog voor specialisatie</i>	Cultuur - Identiteit	<i>Ons imago wordt bepaald door jouw houding</i>
Structuur - Machine	<i>Professionaliteit door kennis en middelen</i>	Structuur - Organisme	<i>Zelfstandig werken binnen de grenzen van redelijkheid</i>

Evaluatie: De evaluatiesessie met de focusgroep bestaat uit de volgende twee onderdelen:

- Kijken naar het causale verband tussen de simple rules en de strategische prestatie-indicatoren.
- Formuleren van resultaatgerichte en meetbare options for action op basis van de simple rules.

Zoals blijkt uit de memo's in paragraaf 4.2.6 is er bij de evaluatiesessie nog steeds te weinig kennis aanwezig om zelfstandig de juiste prestatie-indicatoren te benoemen bij de simple rules. Deze komen tot stand in samenspraak met de onderzoeker en zijn in feite de indicatoren en kengetallen zoals gebruikt als informatie bij de eerste sessie. Het formuleren van options for action gaat de focusgroep makkelijk af, maar het benoemen van relevante prestatie-indicatoren en kengetallen blijkt moeilijk te zijn (zie Bijlage 2.6).

4.2.5 EVALUATIE MET ONDERNEMER CASUS 2

De ondernemer wordt gevraagd om de simple rules te plaatsen bij de top-5 actiepunten (Bijlage 2.7) en te voorzien van een mate van relevantie op een schaal van 1-5 ten aanzien van de drie rollen van performance measurement; controleren, faciliteren en beïnvloeden. Er mogen meerdere óf geen simple rules bij een top-5 actiepunt worden geplaatst. Bij het interview heeft de ondernemer drie van de vijf actiepunten geplaatst in het paradigma exploiteren. Bij de evaluatie zijn alle zes geformuleerde simple rules relevant bevonden ten aanzien van vier. De vijfde prioriteit (opleiden van klanten als commercieel tool) is een nieuwe activiteit waarbij de medewerkers niet actief zijn betrokken. Binnen het paradigma exploiteren zijn de systemen strategie (plan) en cultuur (school) tweemaal ingezet. Bij het paradigma exploreren zijn de systemen cultuur (identiteit) en structuur (organisme) tweemaal ingezet. Dit geeft een gelijke verdeling tussen beide paradigmata. De ondernemer vindt de beïnvloedende rol van de simple rules het meest relevante met een gemiddelde score van 4,0 op de schaal van 5.

4.2.6 OBSERVATIEMEMO'S CASUS 2

De memo's van het interview met de ondernemer zoals weergegeven in bijlage 2.8 hebben betrekking op de wijze van sturing: reactief/exploiteren of proactief/exploren. Daarnaast wordt gekeken naar de doelstelling van de sturing: controle op het werk, faciliteren of beïnvloeden van het gedrag. Om de betrouwbaarheid van de memo's uit het interview te vergroten zijn deze besproken en waar nodig en voorzien van commentaar. De ondernemer ziet zichzelf in het paradigma exploreren, echter uit de interviews en de top vijf blijkt dat zijn mentale model meer gericht is op sturen vanuit het paradigma exploiteren. Zelf noemt hij dat compensatiegedrag omdat hij de vrije handelingsruimte van de medewerkers ziet ontspreiden. De ondernemer heeft moeite met de sociale interactie in de werkomgeving wil graag dat alle communicatie formeel wordt vastgelegd in het ERP pakket.

De memo's van de focusgroep zoals weergegeven in bijlage 2.9 hebben betrekking op de perceptie van de ontvangen informatie en zijn onderverdeeld in de mate van duidelijkheid, het gevoel van zingeving, de mate van verantwoordelijkheid voor de resultaten en de kennis van de resultaten. Er blijkt weinig kennis te zijn van het causale verband tussen eigen handelen en kengetallen. Men vindt individueel dat men hard werkt, maar begrip over de mate waarin deze inspanningen worden gefactureerd is niet aanwezig. Er zijn voldoende inhoudelijke verbeterideeën, maar het blijkt moeilijk om deze te voorzien van prestatie indicatoren.

4.2.7 ROL ONDERZOEKER TEN AANZIEN VAN CASUS 2

Er is in 2015 door de onderzoeker geluisterd naar alle medewerkers, daarbij zijn ook de werkelijkheidsconstructies van anderen gedeeld om begrip te kweken voor andere zienswijzen (Homan, 2005). De teamleden zijn dus bekend met de onderzoeker, daardoor was er sprake van een open verhouding zonder formele belemmeringen. Gedurende de groepssessies is er door de onderzoeker geparticipeerd in de dialoog. Dit was enerzijds om uitleg te geven aan de sjabloon (wat verstaat men onder strategie, cultuur en structuur). Anderzijds bleek dat de financiële kengetallen als abstract werden ervaren. Zowel bij aanvang van de tweede sessie als bij de evaluatie zijn de kengetallen daarom nogmaals uitgelegd.

4.2.8 SAMENVATTING RESULTATEN CASUS 2

In casus 2 is er sprake van een omgeving waarin het werk is te typeren als professionalisme, met hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren en beslissen passend bij het paradigma exploreren. Door de ondernemer is er een dominante sturing vanuit het paradigma exploiteren gebaseerd op een top-down geformuleerde strategie en concrete doelen. Hierdoor hebben de ontwerpsystemen strategie, cultuur en structuur kenmerken van beide paradigma's. De financiële prestaties zijn onvoldoende als gevolg van een lage productiviteit. Van het totaal aanwezige uren worden circa zeventig procent (2016) op order geschreven, daarnaast is er sprake van relatief hoge salarissen. De medewerkers zijn al jaren ontevreden over de manier van leidinggeven en hebben enerzijds behoefte aan zelforganisatie, maar vragen ook om structuur. De combinatie van slechte financiële resultaten en onvrede bij de medewerkers resulteert bij de ondernemer in de volgende hulpvraag: *Hoe kunnen we de onderneming weer gezond maken?*

De eerste dialoogsessie stond in het licht van vooringenomen ideeën en meningen over de organisatie, de collega's en de aandeelhouders. De dominantie is op het gebied van de identiteit (exploreren-cultuur) met onderwerpen als houding en gedrag, het nemen van verantwoordelijkheid, onderlinge communicatie en veranderingsgezindheid. In de tweede sessie is er meer oor voor de hulpvraag van de ondernemer en de financiële situatie, hierdoor verschuift het zwaartepunt naar strategie-plan (exploiteren) met onderwerpen als acquisitie en het verhogen van de toegevoegde waarde. Het selecteren van codes en het daaruit formuleren van de simple rules gaat in de derde sessie relatief eenvoudig. Het benoemen van options for actions vanuit de simple rules is relatief eenvoudig, echter nog te weinig resultaatgericht.

4.3 VERGELIJK VAN CASUS 1 EN 2

In deze paragraaf worden de overeenkomsten en verschillen tussen beide casus organisatie systematisch vergeleken als weergegeven in Tabel 15. De tabel volgt de structuur van het onderzoek en vergelijkt indicatoren die mogelijk een invloed hebben op het procesverloop.

Tabel 15 Systematisch vergelijk casus 1 en 2

Indicator	Casus 1	Casus 2
Context		
Taakomgeving	Professioneel	Professioneel
Strategie	Geen formulering van de strategie, maar gewenste groei tbv stabiliteit klantrelaties	Top-down geformuleerd, noodzakelijke groei directe uren tbv winstgevendheid
Cultuur	Informeel communicatie, hoge motivatie	Formele communicatie, weerstand
Structuur	Leider heeft zowel expert- als faciliterende rol, weinig aandacht voor efficiency, geen KPI's	Onthechting van medewerkers, beperkt leiderschap, KPI's tbv productiviteit
Documentstudie		
Omvang informatie	Beperkt	Goed
Winstgevendheid	Verlies	Verlies
Productiviteit (directe uren)	Laag	Laag
Salaris structuur	Laag	Hoog
Ondernemer		
Betekenisgeving kengetallen	Gemiddeld	Gemiddeld
Dominantie bij top-5 acties	Exploreren (wisselend leiderschap)	Exploiteren (leiding geven, coördinatie)
Hulpvraag	Gezamenlijk omzet vergroten	Gezondheid onderneming
Invloed ondernemer bij focusgroep sessies	Dominant aanwezig	Niet aanwezig
Relevante rol van de simple rules	Faciliteren	Beïnvloeden
Focusgroep		
Betekenisgeving kengetallen	Geen	Geen
Dominantie 1 ^e sessie	Exploreren (aanwenden creativiteit tbv meer omzet)	Exploreren (verantwoordelijkheid, communicatie, waardering)
Dominantie 2 ^e sessie	Exploiteren (aandacht voor efficiency en productiviteit)	Exploiteren (acquisitie, geld verdienen, prestatiebeloning)
Dominantie 3 ^e sessie	Exploreren (benoemen van de identiteit van het team was moeilijk)	Geen dominante voorkeur

Beide casus organisaties hebben te maken met een professionele taakomgeving en zelfstandige medewerkers. Er is bij casus 1 en 2 sprake van een verliesgevende situatie met een urgentie tot verbetering. Mededoorzaak van de verliesgevende situatie is in beide gevallen een tekort aan facturable uren ten opzichte van de totaal aanwezige uren (productiviteit). De ernst van de situatie is onvoldoende bekend bij de medewerkers, maar wel bij de ondernemster c.q. ondernemer en de hulpvraag van beide heeft betrekking op verbetering van het financieel resultaat.

Bij de drie systeem perspectieven zijn er verschillen tussen casus 1 (exploreren) en casus 2 (exploiteren). Ook is er een verschil in de informatievoorziening, van beperkt bij casus 1 tot maandelijks en uitgebreid bij casus 2. De ondernemster van casus 1 heeft ten aanzien van het gewenste resultaat een voorkeur voor gedeeld leiderschap, maar was dominant aanwezig bij de focusgroep sessies. De ondernemer van casus 2 sterk aandringt op leiding geven, coördineren en plannen van de medewerkers door de nieuwe directeur maar had door zijn afwezigheid geen invloed op de sessies met de focusgroep.

Ondanks bovengenoemde verschillen per casus is er geen afwijking in het proces waarop de set simple rules tot stand komen. De herhaalde aandacht in de tweede groepsessie voor de kengetallen (benadrukken van de urgentie) geeft in beide gevallen een verhoogde oriëntatie op exploiteren. De participatief geformuleerde set simple rules worden door beide ondernemers relevant bevonden voor hun gewenste doel.

5 CONCLUSIE

De context van het onderzoek is het zelfstandige kleinbedrijf waar weinig ondernemers hun medewerkers betrekken bij innovatieve of strategische processen terwijl er aantoonbaar betere prestaties worden geleverd wanneer dit wel gebeurt. Door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal als sturingsinformatie en door deze te beperken tot het minimaal noodzakelijke, de simple rules, kunnen de medewerkers leren hun eigen weg te vinden. De focus van dit onderzoek ligt op het procesontwerp van het formuleren en samenstellen van een set simple rules. In paragraaf 5.1 worden de onderzoeksvragen beantwoord. Vervolgens volgt in paragraaf 5.2 de discussie over de wijze waarop de resultaten van dit onderzoek bijdragen aan de bestaande wetenschappelijke kennis. Het hoofdstuk sluit af met de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

5.1 BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN

Deelvraag 1: *Welke prestatie-indicatoren zijn geschikt en/of noodzakelijk om als basis te dienen voor het formuleren en samenstellen van een set simple rules?*

In dit onderzoek zijn voornamelijk (financiële) gevolg-indicatoren gebruikt als informatie bij aanvang van de sessies met de focusgroepen. De documentstudie voorziet in eenvoudige kengetallen met een focus op de productiviteit. Ondanks de eenvoud van deze analyse, blijkt tijdens de sessies met de focusgroepen van de beide casusorganisaties dat er maar beperkt betekenis wordt gegeven aan deze getallen. Uit het feit dat de interventie met de gefaciliteerde dialoog toch de beoogde simple rules oplevert, kan als antwoord op de eerste deelvraag gesteld worden dat prestatie-indicatoren slechts een beperkte maar zeker geen noodzakelijke rol vervullen als basis van het proces om te komen tot een participatieve opzet van een performance measurement systeem.

Deelvraag 2: *In hoeverre wijken de interactief geformuleerde simple rules af van de top-5 prioriteiten en initiële hulpvraag zoals geformuleerd door de ondernemer.*

Uit de evaluatie met de ondernemers blijkt dat de simple rules relevant worden gevonden ten aanzien van de top-5 actiepunten. Bij casus 1 zijn alle vijf de actiepunten voorzien van één of meerdere relevante simple rules, bij casus 2 zijn dit vier van de vijf actiepunten. De mate waarin de ondernemer de relevantie heeft beoordeeld is gelijk in beide casus organisaties, en heeft een gemiddelde score van 2,5 (op een schaal van 1-5) per simple rule. Het antwoord op de tweede deelvraag is dat in beide casus organisaties alle zes de geformuleerde simple rules relevant zijn ten aanzien van de top-5 prioriteiten van de ondernemer. Hierdoor hebben de simple rules het potentieel om bij te dragen aan de hulpvraag zoals geformuleerd door beide ondernemers.

Deelvraag 3: *Hoe voorzien de simple rules de medewerkers in ruimte voor exploreren?*

Het blijkt voor beide focusgroepen relatief eenvoudig om options for action te benoemen vanuit de simple rules. Het conceptuele karakter van deze regels biedt richting, maar ook ruimte om eigen initiatieven en concrete ideeën te formuleren (men voelt zich gehoord). Ondanks dat de simple rules zijn ontstaan vanuit twee paradigmata met paradoxale kenmerken en deze kenmerken ook behouden, vervaagt het verband bij het benoemen van de options for action. Deze resultaatgerichte actiepunten vormen een hybride verbinding die uit interactie met de groepsleden is ontstaan. Het antwoord op de derde deelvraag is dat de set richtinggevende simple rules ruimte biedt voor het collectief formuleren van resultaatgerichte acties met een minder duidelijke uitkomst (exploreren). Door te kunnen kiezen, en door situationeel te schakelen naar acties met een duidelijke uitkomst (exploiteren) ontstaat echter juist een mate van zelforganisatie en draagvlak om actief bij te dragen aan het realiseren van de overeengekomen doelstellingen.

Deelvraag 4: *Hoe voorzien de simple rules in de behoefte bij de ondernemer aan een betekenisvol performance measurement systeem?*

Een betekenisvol performance measurement systeem heeft doorgaans drie rollen: een controlerende, een faciliterende, en een beïnvloedende rol. Uit de evaluatie met de ondernemers (paragraaf 4.1.5 en 4.2.5) blijkt dat de controlerende rol van de simple rules door beiden maar beperkt relevant wordt geacht. De ondernemster uit casus 1 geeft een gemiddelde relevantie van 4,1 op de schaal van 1-5 voor de faciliterende rol van de simple rules. Deze rol past ook bij de proactieve sturing (exploratie) van de ondernemster richting gedeeld leiderschap c.q. zelforganisatie zoals beschreven in de observatie memo's. De ondernemer uit casus 2 geeft een gemiddelde relevantie van 4,0 aan de beïnvloedende rol van de simple rules. Uit de observatie memo's blijkt dat deze beïnvloeding niet is bedoeld voor het motiveren van de medewerkers, maar voor het sturen naar het beoogde doel vanuit het paradigma exploiteren. Het antwoord op de vierde deelvraag is dat de simple rules op verschillende manieren kunnen bijdragen aan een betekenisvol performance measurement systeem, afhankelijk van de beoogde rol. Beide ondernemers kiezen enerzijds een set simple rules die gelijkwaardig is verdeelt over exploiteren en exploreren waardoor een begrensde ruimte kan ontstaan voor een (resultaatgerichte) vorm van zelforganisatie. Anderzijds geven ze de rollen van die simple rules een relevantie die overeenkomt met hun mentaal model, waardoor men het gevoel heeft 'in control' te zijn.

Centrale vraag: *Op welke wijze kan een set simple rules interactief worden geformuleerd zodat deze betekenis geeft aan prestatie-indicatoren en daarnaast zorgen voor een verbinding tussen exploiteren en exploreren?*

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het getoonde leiderschap en de beschikbare sturingsinformatie in deze context buiten het verschaffen van een duidelijke hulpvraag slechts een beperkte rol heeft. De leden van de focusgroep hebben onvoldoende zelfstandig betekenis kunnen geven aan de bestaande prestatie-indicatoren. Daarnaast bleken ze ook moeite te hebben met het causale verband tussen de beoogde prestatie van de options for action en de meting van deze prestatie met kengetallen. Desondanks is de gefaciliteerde dialoog met de paradoxale sjabloon een functionele interventie voor het formuleren van een set simple rules. Het conceptuele en richtinggevende karakter van de simple rules maakt dat met dit mechanisme passende en resultaatgerichte options for action kunnen worden geformuleerd als uitkomst. Er kan geconcludeerd worden dat het proces waarmee de simple rules tot stand komen volgens de CIMO-redeneerketen functioneert. De simple rules hebben nog duidelijke kenmerken van het paradigma exploiteren en exploreren, maar bij het formuleren van de options for action vervagen deze tegenstellingen en krijgen ze een verbindend karakter.

Als aanvullend antwoord op de centrale vraag volgen er in paragraaf 5.2 nieuwe inzichten vanuit de onderzoeksresultaten. Daarnaast volgt hier een voorstel voor een nieuw model. Dit voorziet in een situatie waarbij de energie ten aanzien van het opstellen van betekenisgevende prestatie-indicatoren pas wordt aangewend nadat de options for action zijn geformuleerd.

5.2 DISCUSSIE

Zoals beschreven in paragraaf 3.5 (methodologische issues) is bewijsvoering op basis van pragmatische validiteit een bijzonder punt van aandacht. Volgens Aken en Andriesen (2011) bevat de bewijsvoering drie belangrijke stappen; een rijke beschrijving van de context, de juiste operationalisatie van het onderzoek en een redeneerketen volgens de CIMO logica. Het causale verband tussen de Context, Interventie, Mechanisme en Outcome wordt geplaatst in het theoretisch kader van dit onderzoek. In dit ontwerpgericht onderzoek zijn nieuwe inzichten ontstaan vanuit de belangrijkste operationele principes van het onderzoeksmodel. Deze inzichten kunnen bijdragen aan het oplossen van veldproblemen ter verbetering van de menselijke condities zoals gevraagd door Denyer et al. (2008).

Context: In beide casusorganisaties is er sprake van een dominante leiderschapsstijl als verlengstuk van het eigenbeeld. Daardoor komt een andere denkwijze over het aansturen van de medewerkers maar moeizaam tot stand (Fuller-Love, 2006; Scott, 1989). Er is sprake van een taakomgeving waarbinnen het werk is te typeren als professionalisme met een hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren en beslissen en weinig of geen hiërarchie (Mintzberg, 1993). De hoge kwantitatieve score van de tekstfragmenten bij de identiteit (exploreren-cultuur) van beide casusorganisaties bevestigen deze typering. Ondanks de verschillen in sturing en informatievoorziening, hebben beide organisaties onvoldoende financiële resultaten als gevolg van een lage productiviteit. Er is in beide organisaties een beperkt begrip van de causale verbanden tussen toegevoegde waarde, productieve uren en het gewenste resultaat. Een mogelijke oorzaak hiervan is enerzijds wellicht het gebrek aan interne processen die dieper en breder leren (kennis) bevorderen bij zowel ondernemer als medewerkers (Zhang et al., 2006). Anderzijds stellen Ittner and Larcker (2003) dat het belangrijk is om prestatie-indicatoren te zien als maatwerk ten aanzien van het gestelde doel of probleem. Het gaat immers om de perceptie van de medewerkers bij de zingeving en om het gevoel van verantwoordelijkheid voor de resultaten van het werk (Haas & Algera, 2002).

Gupta et al. (2006) roepen op tot meer onderzoek naar exploiteren en exploreren op microschaal met de vraag of er verschillende mensen of vaardigheden nodig zijn om beide paradigmata succesvol te verbinden. In de context van het onderzoek is gebleken dat via de gefaciliteerde dialoog de beoogde simple rules zijn geformuleerd en dat deze zijn verdeeld over exploiteren en exploreren zonder specifieke kennis van sturingsinformatie. Ook de eenzijdige oriëntatie van de ondernemers heeft geen invloed gehad op het verbinden van beide paradigmata.

Interventie: De gefaciliteerde dialoog krijgt bij de eerste groepssessie richting door een duidelijke hulpvraag in combinatie met eenvoudige prestatie-indicatoren en kengetallen. Er wordt hoofdzakelijk betekenis gegeven aan de hulpvraag. Het gaat hier om een taaie problematiek die al jaren speelt en waarbij iedereen zijn/haar eigen gedachten heeft. Er is een gebrek aan kennis over de causale verbanden tussen de prestatie indicatoren en het eigen werk (Ittner & Larcker, 2003; Wilderom et al., 2012). Bij casus 2 is een wantrouwende perceptie waar te nemen ten aanzien van de juistheid van de financiële informatie (Burney & Widener, 2007; Haas & Algera, 2002). Door middel van een sjabloon met twee fundamenteel verschillende benaderingen (exploiteren en exploreren) worden verschillende zienswijzen besproken op basis van bruikbaarheid ten aanzien van de context en de hulpvraag. Zo ontstaat de mogelijkheid tot reflectie en deconstructie van de zienswijzen en gedrag van zowel de werknemers als de ondernemer (Nieuwenhof, 2013). Uit het geheel van coderingen per categorie uit de eerste en tweede sessie worden een aantal gemeenschappelijke delers benoemd. Deze selectie ontstaat door het delen van eigen ervaringen en door onderhandeling over de prioriteit (Aken & Andriessen, 2011) en vormen de basis voor de simple rules.

Vanuit de literatuur wordt gevraagd naar meer onderzoek naar de dynamiek tussen fundamenteel verschillende benaderingen als gevolg van interventies. Boonstra, in Caluwé (2015) vraagt zich af of deze interventies gepaard gaan met conflicten, of dat er ruimte ontstaat wanneer de kennis, ervaring en ambitie van de betrokkenen serieus wordt genomen zoals in dit onderzoek het geval is. Gupta et al. (2006) vragen om meer onderzoek waaruit moet blijken of de dynamiek stapsgewijs met tussenpozen (punctuated equilibrium) of tweezijdig verloopt zoals in dit onderzoek (ambidexterity).

Mechanisme: De geformuleerde simple rules in dit onderzoek voldoen niet aan alle criteria zoals die zijn benoemd door Aken en Andriessen (2011). Ze zijn samengesteld uit 2-3 selectieve coderingen en daardoor niet enkelvoudig. Ze zijn beperkt controleerbaar omdat ze niet allemaal konden worden voorzien van prestatie-indicatoren en daardoor ook beperkt dwingend. Het zijn geen duidelijke taken met eenvoudig meetbare uitkomsten als feedback (Herbst, 1974). Vanwege de hulpvraag van de ondernemer is er sprake van een op maat gemaakte set richtlijnen met een heldere doelstelling, een serieuze missie en hiërarchie van waarden (belang van de onderneming voorop) zoals beschreven door Strikwerda (2012). Tevens is er sprake van het faciliteren van betere beslissingen en/of dingen beter doen door de simple rules (Sull & Eisenhardt, 2015).

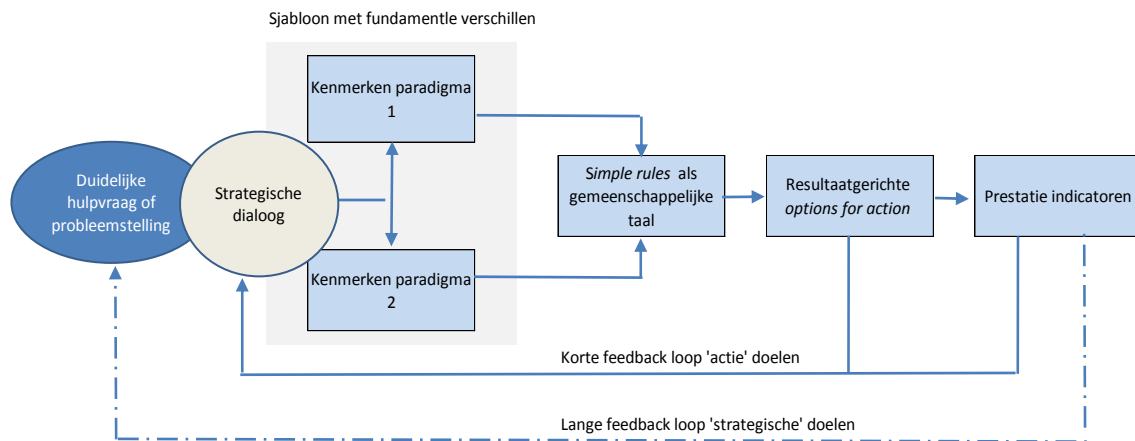
Het samenstellen van de set simple rules is verlopen via een iteratief proces (Participatory Action Research) op basis van persoonlijke ervaringen van de medewerkers als beoogde gebruikers van de gemeenschappelijke taal. Ook de onderhandelingen binnen de focusgroep speelden een rol (Aken & Andriessen, 2011). Eisenhardt en Sull (2001) stellen dat het moeilijk is om impliciete ervaringen te definiëren en via een proces om te zetten naar expliciete regels. Wellicht zijn de simple rules uit dit onderzoek nog te breed en te vaag, maar door de begrenzing van het sjabloon zijn de regels richtinggevend. Het conceptuele karakter geeft de medewerkers beoordelingsvrijheid en ruimte om zichzelf uit te drukken met eigen ideeën en acties in een gemeenschappelijke taal waarin men elkaar verstaat en zich erkent voelt (Nieuwenhof, 2013).

Outcome: Uit het onderzoek is gebleken dat voor de laatste stap, het omzetten van de simple rules naar options for action genoeg kennis en vaardigheden zijn gegenereerd via de dialoog (1). Medewerkers kunnen collectief de ruimte nemen om duidelijke en resultaatgerichte ideeën of acties te formuleren (2). Afhankelijk van de aard en urgentie van de hulpvraag kunnen deze acties gericht zijn op exploiteren of exploreren en worden voorzien van indicatoren voor feedback over de resultaten (3). Door het interactieve proces met een focusgroep is er een gezamenlijke commitment om de organisatie te veranderen richting de gewenste uitkomst en kunnen beslissingen worden genomen op laag operationeel niveau (4). Hierdoor wordt voldaan aan de vier voorwaarden van Herbst (1974) en zijn 'minimale kritische specificaties' om een autonome zelforganiserende situatie te krijgen. Options for action (Homan, 2013) of het equivalent 'handelingsalternatieven' van Boonstra en Caluwé (2006), ontstaan uit interactieve interventies waarbij mensen nieuwe perspectieven ontwikkelen. Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat deze acties per definitie in het paradigma exploreren vallen. Echter het bewust kiezen voor (tijdelijke) exploitatie kan ook een alternatieve handeling zijn.

Nieuwe inzichten vanuit de onderzoeksresultaten: Vanuit het bestaande onderzoeksmodel en de uitkomsten van het onderzoek kan worden gekeken naar de belangrijkste operationele principes. Dat zijn de principes die van wezenlijk belang worden geacht voor het functioneren en die van daaruit bijdragen aan de generaliseerbaarheid van het model.

- Duidelijke probleemstelling en/of hulpvraag geeft richting aan de dialoog. Het gaat om een context waar veel mensen mee te maken hebben vanuit ongemak of ambitie, maar niemand eigenaar is van het probleem.
- Sjabloon met twee fundamenteel verschillende zienswijzen en voorzien van paradoxale kenmerken. Een overzichtelijke samenvatting van de fundamentele verschillen helpt bij de deconstructie van de eigen zienswijze waardoor men open komt te staan voor een ander perspectief.
- Interactieve interventie met een focusgroep. Geen discussie of debat, maar een strategische dialoog gericht op de bruikbaarheid van nieuwe kennis en andere inzichten. Door te reflecteren en de eigen denkbeelden te overwegen vergroot men het vermogen om richting geven aan de eigen acties.
- Formuleren van conceptuele simple rules als richtinggevend antwoord op de hulpvraag. Het concept van de simple rules in dit onderzoek is een sturingsmechanisme dat het gedrag van organisatieleden coördineert.
- Concretiseren van de simple rules door resultaatgerichte options for action. Binnen de grenzen van de simple rules kunnen op individuele- of team basis eigen acties worden geformuleerd.
- Op maat gemaakte prestatie-indicatoren met een lange feedback-loop ten aanzien van de strategisch doelen die gerelateerd zijn aan de simple rules. Daarnaast een korte feedback-loop ten aanzien van de ondernomen resultaatgerichte acties.

Op basis van de belangrijkste operationele principes zou het vernieuwde conceptuele model van het proces er uit kunnen zien als in Figuur 4. De voornaamste wijziging heeft plaatsgevonden in de relocatie van de prestatie-indicatoren. In plaats van reactief te reageren op bestaande gevolg-indicatoren, wordt door middel van het proces proactief geacteerd. Dit gebeurt met situationeel afhankelijke, en resultaatgerichte options for actions inclusief de benoeming met verwachte oorzaak-indicatoren.



Figuur 4: concept procesontwerp

De generaliseerbaarheid van het conceptuele model als weergegeven in Figuur 4 valt buiten dit onderzoek. In paragraaf 5.4 wordt als derde aanbeveling ingegaan op alternatieven die met dit model mogelijk zijn. Het gaat dan om toepassing in een andere context en/of andere paradigma's.

5.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Dit onderzoek is geschreven vanuit een praktische invalshoek op basis van twintig jaar ondernemerschap. Zoals beschreven in de aanleiding verloopt de groei van een onderneming veelal grillig; momenten van crisis en relatieve stabiliteit worden afgewisseld. Wanneer de ondernemer beperkt wordt door een gebrek aan kennis of specifieke vaardigheden kan dit leiden tot afremmende groei of erger, een voortdurende fase van leiderschaps- of autonomiecrisis. In deze context biedt interactie met de medewerkers een mogelijke oplossing. Op deze manier kan namelijk gezamenlijk gezocht worden naar nieuwe of alternatieve handelingen voor verdere groei en/of resultaatverbetering. Uit het onderzoek blijkt dat zowel ondernemer als medewerker (situationeel) zoeken naar structuur en voorspelbare uitkomsten. Dit is vooral het geval op de momenten dat er sprake is van prestatiedruk. Door deze druk bespreekbaar te maken en door gezamenlijk naar oplossingen te zoeken, wordt voorkomen dat de eigen identiteit, zingeving en motivatie verloren raken met weerstand tot gevolg. De interventie met het gebruikte sjabloon geeft structuur aan de dialoog. Het geeft de mogelijkheid om de organisatie vanuit twee verschillende denkwijzen te bekijken; de een gericht op het leren verbeteren met het oog op processen, productiviteit en efficiency (exploiteren) en de ander gericht op het leren van experimenteren, innoveren en zelforganisatie (exploreren). Het wederzijdse begrip tussen ondernemer en medewerker kan bijdragen aan het geven en het nemen van de ruimte tot zelforganisatie. Daarbij krijgen medewerkers de gelegenheid om meer invloed uit te oefenen en zeggenschap te verkrijgen over hun eigen werkprocessen (identiteit), maar daarnaast wordt er steeds gelet op de beheersmatige aspecten van de organisatie.

5.4 BEPERKINGEN EN AANBEVELING VOOR VERDER ONDERZOEK

Dit onderzoek bestudeert twee organisaties die reeds twee decennia actief zijn. Beide organisaties zijn van geringe omvang en leveren matige prestaties. Er is gekozen voor een afwijkende taakomgeving en daarmee voor een vermeende afwijkende wijze van aansturen door de ondernemer. De verschillen dragen bij aan de verhoging van de validiteit, maar de omvang van het onderzoek is te beperkt om de resultaten te kunnen generaliseren. Binnen de theoretische discussie over de gebruikte paradigma's exploiteren en exploreren zou verder onderzoek kunnen bijdragen aan de generaliseerbaarheid. De methode van Participatory Action Research kan gevolgen hebben voor een onderzoekers bias, door echter de resultaten terug te koppelen met de ondernemer en de focusgroep is getracht de betrouwbaarheid te vergroten.

De eerste aanbeveling is om het onderzoek in te richten ter validering van de verbinding tussen exploiteren en exploreren. Eenzijdige sturing op exploiteren kan bij succesvolle ondernemingen leiden tot de 'succes valkuil'. Goede prestaties leiden dan tot nog meer focus op beheersing en verbetering van processen, efficiency en uitvoering. Het mogelijke gevolg daarvan op de lange duur is een vermindering in flexibiliteit, creativiteit, innovatie en zelforganisatie. Daarentegen kan een eenzijdige sturing op exploreren, zoals bijvoorbeeld bij startups met durfkapitaal, leiden tot 'de valkuil van het falen'. Het gebrek aan prestaties leidt dan tot meer zoeken, experimenteren en creativiteit, maar er ontstaat een gebrek aan efficiency en procesverbetering. Onderzoek in deze richting sluit aan bij het pleidooi van Gupta et al. (2006) voor verder onderzoek naar de dynamiek tussen beide paradigma's.

De tweede aanbeveling voor verder onderzoek heeft betrekking op het ontwikkelen van simple rules als gemeenschappelijke taal tussen verschillende discoursen door middel van de gefaciliteerde dialoog. Het verticale discours tussen de ondernemer en de medewerker zou vervangen kunnen worden door horizontale discoursen, zoals diverse afdelingen binnen één organisatie of tussen verschillende afhankelijke organisaties onderling (klant-strategische leverancier). Wanneer dit wordt uitgevoerd vanuit het perspectief van de lerende organisatie, dan volgt dit de oproep van Miller et al. (2006) naar meer onderzoek over het aanwenden van interne (exploiteren) versus externe (exploreren) kennis.

De derde aanbeveling is een onderzoek ten aanzien van de generaliseerbaarheid van het model als weergegeven in Figuur 4. Men kan dan het model gebruiken in een andere context en/of met andere paradigma's. Een mogelijkheid is gebruik bij fusies en overnames in het bedrijfsleven. Dit domein wordt gedomineerd door advies bureaus met financiële achtergrond. De beperkte resultaten ten aanzien van de verwachtingen doet vermoeden dat gedurende deze processen weinig aandacht wordt besteed aan de verschillen in zienswijzen (discoursen) en culturen tussen de bedrijven onderling. Een andere mogelijkheid voor toepassing van dit model is een coalitievorming in het openbaar bestuur. Door een overzichtelijke samenvatting van de paradoxale standpunten tussen de partijen kan een dialoog worden gefaciliteerd die kan leiden tot het deconstrueren van de eigen (partij) denkbeelden. Hierdoor kan men een aantal richtinggevende regels formuleren die het gedrag tussen de coalitieleden kan coördineren.

6 LITERATUUR

- Aken, J. E., & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: wetenschap met effect*: Boom Lemma uitgevers.
- Andries, P., & Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43(1), 21-38.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*: Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1989). Participatory action research and action science compared: A commentary. *American behavioral scientist*, 32(5), 612-623.
- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational heuristics: the "simple rules" that strategists learn from process experience. *Strategic management journal*, 32(13), 1437-1464.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (Vol. 2). Amsterdam: Boom Koninklijke Uitgevers.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. d. (2006). Intervenieren en veranderen Zoeken naar betekenis in interacties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 60, 1-20.
- Bouwen, R. (1994). Onderzoek als interventie en interventie als onderzoek. Een sociaal constructionistische methodologie voor organisatieverandering. *Gedrag en organisatie*, 7(6), 367-387.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses—Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 43-69.
- Caluwé, L. d. (2015). *Spannend veranderen Over spanningen bij veranderen en adviseren* (Vol. 1). Deventer: Vakmedianet.
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization development and change*: Cengage learning.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*, 29(3), 393-413.
- Dijk, N. v. (2011). *HARR meets Z*. (Master), Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Dijksterhuis, A. (2004). Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making. *Journal of personality and social psychology*, 87(5), 586-598.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. (2012). Simple rules for a complex world. *HARv. Bus. REV*, 69.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-119.
- Franssen, M., & Schepers, F. (2006). *Management control: beheers het beheersingssysteem*: Kluwer.
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.

- Haas, M. d., & Algera, J. (2002). Demonstrating the effect of the strategic dialogue: participation in designing the management control system. *Management Accounting Research*, 13, 41-69.
- Haas, M. d., & Kleingeld, A. (1999). Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*, 10(3), 233-261.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83.
- Hansen, B., & Hamilton, R. T. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal*, 29(3), 278-294.
- Herbst, P. G. (1974). *Socio-technical design: Strategies in multidisciplinary research*: Tavistock London.
- Hofstede, G. J., Minkov, M., & Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Business Contact.
- Homan, T. H. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: BIM Media B.V.
- Homan, T. H. (2013). *Het et-ceteraprincipe: een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*: Academic Service.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research*, 156-182.
- Hopwood, A. G. (1974). *Accounting and Human Behaviour*: New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Hulsbos, F., Anderson, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). Professionele ruimte en gespreid leiderschap.
- Isaacs, W. (1999). A pioneering approach to communicating in business and in life—dialogue and the art of thinking together. *Currency, New York*.
- Isaacs, W. (2008). *Dialogue: The art of thinking together*: Crown Business.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement (Vol. 81).
- Kahneman, D. (2008). Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgement and Choice. Nobel price lecture; 2002 (pp. 449-489).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8), 1115-1144.
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.
- Klemsdal, L. (2013). From Bureaucracy to Learning Organization: Critical Minimum Specification Design as Space for Sensemaking. *Systemic Practice and Action Research*, 26(1), 39-52.
- Kofman, F. (1992). Double-loop accounting: a language for the learning organization. *Systems Thinker*, 3(1), 564.
- Leeuw, S. d., & Berg, J. P. v. d. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29(3), 224-235.
- Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265-339.
- Locke, E. A. (2005). Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 425-431. doi:10.1002/job.318

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*(2), 71-87.
- Miller, K. D., Zhao, M., & Calantone, R. J. (2006). Adding Interpersonal Learning and Tacit Knowledge to March's Exploration-Exploitation Model. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 709-722.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*: Prentice-Hall, Inc.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nieuwenhof, R. v. d. (2013). *De Taal van Verandering*. Amsterdam: ZENO organisatie ontwikkeling bv.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*: John Wiley & Sons.
- Otto, M. M., A.C.J. de Leeuw. (1989). *Kijken, denken, doen, organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
- Parker, S. C., Storey, D. J., & Van Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2), 203-226.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw.
- Pieterse, J. H. (2014). *Service Engineers in Change: Count your words*. (Phd), Open University Heerlen.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C. J., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-818.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Ruijters, M. C. P. C., & Simons, P. R. J. (2012). *De canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*: Kluwer.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Verckens, J. P., & Smitt, P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.
- Scott, M. (1989). *Management and industrial relations in small firms*: Dept. of Employment.
- Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner. (1994). *The fifth discipline fieldbook* (Vol. 16). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P. M. (2013). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 1(1), 57-64.
- Simons, R. (2013). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why : how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Portfolio.
- Strikwerda, J. (2012). Empowerment: hoe professionele ruimte te combineren met in control zijn. *Holland/Belgium Management Review*, 29(145), 2-10.
- Sull, D., & Ruelas-Gossi, A. (2010). STRATEGY – SEIZING THE DAY. *Business Strategy Review*, 21(4), 58-63.
- Sull, D. N., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple Rules How to succeed in a complex world*. London: John Murray.

- Vennix, J. A. M. (1999). Group Model Building : tackling messy problems. *System Dynamics Review*, 15(4), 379-401.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*: Lemma.
- Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*: Eburon Uitgeverij BV.
- Wilderom, C. P. M., Wouters, M. J. F., & Groen, B. A. C. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research*, 23(2), 120-141.
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External Orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299-323.

1.1 - BESCHRIJVING CONTEXT CASUS 1 (BIJLAGE BIJ 4.1.1)

Organisatie Invoer

- *Algemene omgeving:* De markt is seizoensgebonden en onvoorspelbaar. Een warme winter kan bijvoorbeeld een negatieve invloed hebben op nieuwe opdrachten voor wintersportkleding. Slechte verkoopresultaten zijn soms aanleiding voor reorganisaties bij de klanten waardoor contactpersonen en beslissers kunnen wisselen. Trends zijn steeds minder voorspelbaar terwijl de ontwerpen één tot anderhalf jaar voor het seizoen gereed moeten zijn voor productie.
- *Taakomgeving:* De waarde van de diensten/producten voor de afnemer wordt voor een groot deel bepaald door de mate van creativiteit en kwaliteit van de uitwerking van kledingontwerpen voor de sport- en leisure-industrie. Het gaat om werk met veel uitzonderingen en zonder veel herhalingen (iedere klant wil een onderscheidend ontwerp). Daarnaast is het moeilijk werk met veel (niet declarabele) voorbereidingstijd voor trendwatching en onderzoek naar nieuwe materialen en technieken door uitgebreid deskresearch en het bezoeken van vakbeurzen (kleding, materialen, outdoor en sport). Het werk is te typeren als professioneel (Mintzberg, 1993) met een hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren en beslissen en met weinig tot geen hiërarchie. De samenwerking (zowel verticaal als horizontaal) gebeurt op basis van overleg (Otto, 1989).
- *Bepalende omgeving:* Het gaat in de organisatie om persoonlijke en, zo mogelijk, langdurige contacten met creatieve eindverantwoordelijken bij de klanten. Naast de creativiteit en kwaliteit van het geleverde product, wordt de identiteit van het team gezien als de belangrijkste factor in de relatie met de klant. Ook heeft men te maken met de dominantie in zienswijze van de ondernemster; de focus ligt op creatieve en kwalitatief hoogwaardige klantgerichte ontwerpen. Daarbij wordt structuur gezien als een belemmering voor de creativiteit. Als gevolg hiervan is er in de organisatie maar beperkte aandacht voor efficiency en productiviteit en is exploreren het dominante paradigma.

Organisatie ontwerpsystemen

- *Strategie:* De strategie vertegenwoordigt de manier waarop de organisatie mensen en middelen inzet om de doelen te bereiken en een onderscheidende concurrentiepositie te krijgen in de markt. De initiële vraag vanuit de klant is het ontwerpen van een (deel)collectie voor een bepaald seizoen. Het creatieve proces start met onderzoek en van daaruit worden meerdere producten geleverd als onderbouwing van het uiteindelijke ontwerp in de vorm van een technische productietekening per model. Bij de onderliggende producten gaat het dan om algemene trends, de SKO (Season Kick-Off) voor de klant, voorstellen voor te gebruiken graphics et cetera. Ondanks dat er klant specifiek wordt gewerkt kan men stellen dat het zwaartepunt 'upstream' ligt, en er met het onderliggende product dus meerdere markten en/of klanten kunnen worden bediend (Gailbraith, 1983). Bij het onderscheid wordt gekeken naar de identiteit van het team, de persoonlijke band met de klanten, de flexibiliteit ten aanzien van de klantwens en de kwaliteit van het ontwerp. Vooral nog staat de autonome groei in het kader van marktpenetratie. De ondernemster ziet kansen ten aanzien van nieuwe markten en product- en/of dienstontwikkeling, maar enkele pogingen daartoe hebben nog geen vertrouwen kunnen opwekken bij de medewerkers.
- *Cultuur:* In deze casus gaat de aandacht mede uit naar de rol van de ondernemer. Dit gebeurt vooral op het gebied van leiderschap (sturing), en het stimuleren van zelforganisatie binnen het team. De basis van het aanwezige leiderschap is een expliciet wederzijds vertrouwen. Daarnaast is er impliciet enerzijds een hiërarchische wijze van sturing bij de ondernemer, anderzijds een vraag naar structuur bij de medewerkers. Er is bij de ondernemer een wens voor gedeeld leiderschap, maar hiervoor moeten de kennis en de vaardigheden van de groep en de individuele leden verbeteren. De basis hiervoor is de strategie van de organisatie en de benodigde competenties om deze strategie te realiseren op zowel groep als individueel niveau. Het geheel van processen moet zorgen voor een hogere output in de organisatie (Cummings & Worley, 2015).
- *Structuur:* De casus is een micro-organisatie waardoor medewerkers verschillende taken en/of deelfuncties hebben zonder dat er taakomschrijvingen zijn. Coördinatie van de werkzaamheden gebeurt in een informeel collegiaal overleg waarbij wordt gekeken naar de individuele werkdruk en de vereiste competenties per project. Er is sprake van projectmatige werkzaamheden met strikte deadlines.

Organisatie uitkomst

- *Belanghebbende:* Door de druk op het genereren van omzet wordt in de eerste groepssessie voornamelijk gekeken naar verbetering van de acquisitie, het binnenhalen van nieuwe klanten en het zoeken naar mogelijke nieuwe klantsegmenten. Het gevaar hierbij is dat er concessies gedaan moeten worden aan de hoge kwaliteit door onbekendheid in een nieuw marktsegment met een mogelijke teleurstelling voor klant en medewerkers tot gevolg. In de tweede en derde groepssessie bleek dat er sprake was van een beperkte efficiency van de gefactureerde uren versus het totaal aan beschikbare uren. Door dit mee te nemen in de dialoog wordt het probleem breder en beter omschreven. Daardoor ontstaat een genuanceerder beeld wat betreft de mogelijke oplossingen.
- *Prestatie en productiviteit:* Bij bedrijven die waarde toevoegen is er een methode die snel inzicht geeft in de financiële huishouding van de organisatie, namelijk de zogenaamde HARR-analyse zoals beschreven in paragraaf 3.4. De casus kent een historie van een zelfstandig werkende ondernemster met een hoog inkomen (als gevolg van hoge productiviteit) naar een micro-organisatie (< 10 medewerkers) die nauwelijks of niet winstgevend is. Een uitwerking van de financiële analyse volgt in paragraaf 4.1.2.

1.2 - DOCUMENTSTUDIE KENGETALLEN CASUS 1 (BIJLAGE BIJ 4.1.2)

		2016 Q1 + Q2	2015
Omzet		172K	409K
Toegevoegde waarde	100%	156K	383K
Personeelskosten	< 60%	81%	78%
Overige kosten	< 20%	12%	15%
Kapitaallasten	< 20%	9%	9%
Resultaat		-/- 2%	-/- 2%
	Contracturen/week	Beschikbare uren (100%)	
Medewerkster A	36	810	1620
Medewerkster M	32	720	1440
Medewerkster L	32	590	1440
Ondernemer DS	40 * 50%	450	900
Totaal		2570	5400
Omzet per uur (Sfr)	Invoice summary	102	104
Gefactureerde uren	Omzet/Omz. per uur	1686	3933
Gefactureerd/contract		66%	73%

1.3 - INTERVIEW MET ONDERNEEMSTER; FINANCIËLE KENGETALLEN EN TOP-5 (BIJLAGE BIJ 4.1.3)

KPI	2016 (Q1&Q2) Ratio	2015 Ratio	Tekstfragmenten uit het getranscribeerde interview met de ondernemer inclusief verwijzing naar de paragraaf
Toegevoegde Waarde (100%)	100%	100%	<p>"dus ja dus als ik dan aan denk, mij is het wel duidelijk dat we meer omzet moeten, moeten draaien" (Paragraaf 14)</p> <p>"Dus in mijn zicht (.) moeten eigenlijk drie mensen, die hier zitten, dus drie teammembers voor vier mensen een omzet kunnen genereren" (Paragraaf 16)</p> <p>"want onze omzet komt puur van service (..) van leis., van design, van dus.(...)" (Paragraaf 16)</p> <p>"je wil jezelf eigenlijk terugtrekken in het operationele, dus in het waarde toevoegende deel, hoe krijg je dan de omzet omhoog?" (Paragraaf 17)</p> <p>"volgens mij moet er een andere formule bijkomen, een ander iets bijkomen..ehh.. waardoor je een, een, een, een (...) een niet zo uur gebonden omzet kan zou kunnen maken (...)" (Paragraaf 26)</p> <p>"e omzet ligt te laag voor je percentage personele kosten." (Paragraaf 46)</p> <p>"hoe we dus de..de.. omzetoptimering ge..gezamenlijk (...) kunnen..kunnen vergroten" (Paragraaf 50)</p> <p>"nu kan ik zien wat een project per uur opgeleverd heeft" (Paragraaf 54)</p> <p>"Wat ik, wat ik zie als mogelijke omzet vergrotingen." (Paragraaf 60)</p> <p>"a, nou ja dat is ook, wat kun je nog meer bieden (..)" (Paragraaf 66)</p> <p>"Maar ik weet niet of dat mijn omzet verhoogt (..), nee ik denk dat het is een nice to have, en een nice service, maar ik weet niet of dat mijn omzet verhoogt" (Paragraaf 68)</p>
Personele kosten (<60%)	81%	78%	<p>"ergens rond de 78 procent zitten en het eerste halve jaar zit je al op 81 procent, terwijl dit maximaal 60 procent zou mogen zijn." (Paragraaf 5)</p> <p>"dat mijn loonkosten hoog zijn is me natuurlijk duidelijk" (Paragraaf 12)</p> <p>"ik ben het duurste, hoeveel produceer ik dan eigenlijk nog?" (Paragraaf 14)</p> <p>"Ja... , sowieso al, en als je ziet wat een designer hier kost en wat een designer ehh.. dat heeft niks met de Swiss frank, Zwitserse frank ten opzichte van de euro te maken, dat heeft alleen al met het feit dat ik hier personeelskosten heb die hoger zijn." (Paragraaf 30)</p> <p>"Ja je kan terug naar twee, maar dat is me zo een beetje dat ik denk van nou...dat laat ik nou niet op me zitten, dat kan niet zijn dat ik dat niet geregeld krijg, dat moet meer mogelijk zijn." (Paragraaf 48)</p>
Overige kosten (<20%)	12%	15%	<p>"de overige kosten zijn van 15 procent gedaald naar 12" (Paragraaf 5)</p> <p>"Daar ben ik wel heel concious, ja HEEL bewust" (Paragraaf 14)</p>
Kapitaalslasten (<20%)	9%	9%	<p>"kapitaalslasten, dus de huur afschrijving en rente zijn allebei negen procent gebleven" (Paragraaf 5)</p>
Resultaat	-/- 2%	-/-2%	<p>"resultaat is in beide gevallen een heel licht verlies." (Paragraaf 5)</p> <p>"Want ik heb dus vorig jaar geleefd van de winst om het maar even te zeggen" (Paragraaf 6)</p>

	<i>Top 5 actiepunten volgens de ondernemster</i>
1	<p>Ontwikkelen van langdurige relatie met klanten (7)</p> <p><i>“waardoor we klanten sneller en beter kunnen servicen en ook voor wat langere termijn aan ons kunnen binden” (Paragraaf 26)</i></p> <p><i>“het gaat er eigenlijk om klanten langer aan je te kunnen binden” (Paragraaf 26)</i></p> <p><i>“voor mijn gevoel althans is het langjarige samenwerking interessanter dan iedere keer nieuwe.” (Paragraaf 26)</i></p> <p><i>“a en het LANGjarige partnership he? of het nou met je uiteindelijke klant is of een..een collaboratie die we nu hier besproken hebben. LANGjarig is DEFINITIEF effectiever” (Paragraaf 64)</i></p> <p><i>“Dus dat is voor mij, het belangrijkste is om ze te BEHOUDEN.” (Paragraaf 64)</i></p> <p><i>“a, je moet nieuwe klanten binnen halen, maar je moet ze ook houden.” (Paragraaf 64)</i></p> <p><i>“Want we moeten eerlijk zijn, alle contacten die we hebben zijn er omdat er.. via MJJ omdat ik natuurlijk zolang al in de branche he? aan het werk ben (..)” (Paragraaf 68)</i></p>
2	<p>Wisselen van de wacht voor wat betreft leiderschap (18)</p> <p><i>“maar als ik een goed LEIDER wil zijn,” (Paragraaf 14)</i></p> <p><i>“want dan heb ik geen..geen..mijn hoofd niet vrij om..om.. die LEIDING te kunnen geven, om te kunnen..ja..om manager te kunnen zijn van het geheel, klanten erin te kunnen halen etc. contacten, maar ook het team te begeleiden” (Paragraaf 14)</i></p> <p><i>“als ik in het design ben dan, wat ik natuurlijk beheers, dan ben ik daar heel snel, maar daar hou ik weinig tijd over als ik dat dan.. he, om het leiderschap te kunnen uitoefenen waar ik veel meer tijd voor nodig heb omdat het voor mijn nog onbekend terrein is.” (Paragraaf 16)</i></p> <p><i>“Dus ik heb relatief veel tijd nodig voor,.. voor,.. het begeleiden van mijn personeel, en voor het begeleiden van de projecten” (Paragraaf 16)</i></p> <p><i>“en dan moet ik dan.., dan kan ik dan ook (..) eh hoe noem je dat..intervenieren?.” (Paragraaf 20)</i></p> <p><i>“Op ingrijpen, eh.. dat doe ik natuurlijk nu definitief sneller, dat heb ik in het verleden ehh.. langzamer, of heb ik het meer zijn gang laten gaan.” (Paragraaf 22)</i></p> <p><i>“En dan moet ik zeggen ik heb ook wel eens zitten denken, misschien ben ik niet de juiste manier om de front.. om de leader te zijn, misschien moet ik ehh misschien moet ik terug.., terug in de zin van, misschien moet ik de.. gewoon weer de projecten doen en ben niet de juiste persoon” (Paragraaf 68)</i></p> <p><i>“a, dat is eh dat is definitief ook iets wat ik zelf eh.. wat een beetje het vervelende is, is ehm.. we merken dat de klanten, mijn omgang met de klanten zeer positief, als positief gezien wordt. Dat het begeleiden van het team als positief gezien wordt. Dus dat zijn dingen dat ik denk; nou ja..dan wordt het wie, hoe he? Kun je dat opvangen?” (Paragraaf 70)</i></p> <p><i>“Waarschijnlijk ja.. ja.. ennnemm.. ik denk dat het bij Lmn dat het.., dat het waarschijnlijk weer hé? als reactie daar eh.. veel intensiever me daar mee bezig houdt.. en dat we nu.. nu ook wat meer..nog ook de tijd gaan coördineren hé, dus niet alleen het werk, maar ook de tijd en de gesprekken veel sneller zoeken weer., om om te kijken, Ok, waar sta je..., ook ja..” (Paragraaf 104)</i></p> <p><i>“Ik denk dat als ik jou ding hier zie.. hier met je learning curve (DS wijst op het model van Greiner) altijd die crises (Eng.) zijn dat dat waarschijnlijk ook in een leidinggevende fase, waarin ik ben hé dat je ook daar.. ik moet ook leren. Ik als leidinggevende leer tegelijkertijd in een bedrijf dat groeit, dus dat zijn twee curven naast elkaar, en daar ga ik ook wel door crisissen” (Paragraaf 108)</i></p> <p><i>“at ik natuurlijk ook weet dat ik over een paar jaar hier eruit wil, ik wil dat, zoals ik al zei, tot 2020 kan ik me dat nog op... op een bepaalde manier, maar na mijn gezondheid hé , toestand had ik van de zomer al van nou.. ik hou er gewoon mee op..” (Paragraaf 120)</i></p> <p><i>“ dat zou op zich ideaal zijn dat we een bedrijf kunnen maken, zetten waarvan we zeggen; nou ik ben daar operationeel niet meer bezig, ik ben aandeelhouder om het maar zo te noemen.” (Paragraaf 122)</i></p> <p><i>“en ik, nou, laat ik me op me eiland zitten en toeleveren nog wat, maar voor de rest me daar niet actief mee bezig hoeft te houden.” (Paragraaf 128)</i></p> <p><i>“ou het is niet een optie denk IK , voor mijn gevoel om nou te zeggen; Ok we draaien de boel om..en laat bijvoorbeeld eh.. Abc de organisatie doen.” (Paragraaf 82)</i></p> <p><i>“Of operationeel misschien nog op een heel laag niveau, zo toeleverend weer weet je.. zagezegd. onopvallend ehh.. nog wat kan doen, maar niet meer zo operationeel zoals ik het nu ben (...)” (Paragraaf 122)</i></p> <p><i>“de eerste stappen zijn we aan het maken met..door Abc erin te nemen,” (Paragraaf 122)</i></p> <p><i>“oor mij is het ook zo dat..ik heb het echt op gegeven moment ook wel dat ik denk van; nou ik weet het niet meer. Dan ben ik 55, moet je dan nog designs.” (Paragraaf 124)</i></p> <p><i>“van misschien is het iets dat Abc en Mno dat hé, die gaan heel goed, die kunnen heel goed met elkaar.. dat die bijvoorbeeld dat SAMEN gaan doen” (Paragraaf 128)</i></p>

3	<p>Samenwerken met derden (6)</p> <p><i>"collaboration" (Paragraph 26)</i></p> <p><i>"daar proberen we dus of we SAMEN een formule kunnen vinden eh waardoor we klanten sneller en beter kunnen servicen en ook voor wat langere termijn aan ons kunnen binden"</i> (Paragraph 26)</p> <p><i>"we proberen doordat wij SAMEN een sterk team zouden kunnen worden, proberen we de KLANT daarmee ook wat werk af te nemen, he?" (Paragraph 34)</i></p> <p><i>".Maar de vraag is natuurlijk kun je dat bundelen of kun je daar iets aanbieden dat je zegt van nou dat verzorgen wij, we zijn up-to-date, we kunnen produceren, we kunnen het in de winkel krijgen ehm..." (Paragraph 40)</i></p> <p><i>"wat..nu het idee is dat WIJ; B..en Sport Options SAMEN een concept uitdenken en dat dus nu MET een klant gaan bespreken wat voor collaboration kunnen we doen waardoor we d'r ALLEN een voordeel van hebben" (Paragraph 44)</i></p> <p><i>"Wat ik, wat ik zie als mogelijke omzet vergrotingen. dus een collaboratie met zoiets met zo'n sport Options.....of eh" (Paragraph 60)</i></p>
4	<p>Meer aandacht voor opleiden van nieuwe mensen (4)</p> <p><i>"Als ik dat zie bijvoorbeeld bij A die heel direct met mij gewerkt heeft in het begin, die is gewoon HEEL snel," (Paragraph 18)</i></p> <p><i>"wat we nu wel weer begonnen zijn is dat ik VEEL intensiever met L samenwerk omdat.., omdat we dus dat wat we geleerd hebben, of..he..ervaren hebben in de afgelopen twee jaren. "</i> (Paragraph 90)</p> <p><i>"Dus die wordt definitief meer aan de hand genomen respectievelijk begeleid als dat we in het verleden... het is ook logisch, ze is jonger, ehm.. (...) ja ik denk dat dat wel belangrijks is ook. "</i> (Paragraph 90)</p> <p><i>" ik moet ook leren. Ik als leidinggevende leer tegelijkertijd in een bedrijf dat groeit," (Paragraph 108)</i></p>
5	<p>Nieuwe vormen van acquisitie (4)</p> <p><i>"want weet je, we zeggen wel we moeten acquireren, we moeten acquireren maar dan denk ik als we non-stop.., natuurlijk moet je acquireren, maar (...) ik weet niet of het alleen maar ligt aan het nieuwe klanten binnenhalen? Ik denk dat het.. Ja, je moet nieuwe klanten binnen halen, maar je moet ze ook houden. " (Paragraph 64)</i></p> <p><i>"Want we moeten eerlijk zijn, alle contacten die we hebben zijn er omdat er.. via MIJ omdat ik natuurlijk zolang al in de branche he? aan het werk ben (...)" (Paragraph 68)</i></p> <p><i>"het is wel een top prioriteit de acquire (Duits) want zonder acquire krijg je geen klanten. Maar..en ik moet eerlijk zeggen dat ik de formule voor het acquireren nog niet gevonden heb, als er überhaupt een formule is." (Paragraph 118)</i></p> <p><i>"Maar voor mij is dat ehh.. maar acquire is definitief een punt voor de top vijf" (Paragraph 118)</i></p>

1.4 - OVERZICHT CODERINGEN PER SESSIE (BIJLAGE BIJ 4.1.4)

	Exploiteren			Exploreren		
	Planning & Actie Cyclus 1	Planning & Actie Cyclus 2	Planning & Actie Cyclus 3	Planning & Actie Cyclus 1	Planning & Actie Cyclus 2	Planning & Actie Cyclus 3
Strategie	Diverse target groups (2) New clients (2) Diverse clients (1) Focus on client segment (2) 3D innovation (2)	Plan (1) Diverse target groups (-) New clients (1) Diverse clients (-) Focus on client segments (-) 3D Innovation (-) Added Value (2) Not only design (1) Customised trend forecast (1) Target groups (1) Focus on client segments (-) New clients (-) Forecasting for clients (3) Spreading the workload (1) Non-seasonal (1)	Define (1) Target (5) Focus (7) Define target & keep focussed (5)	Acquire (6) Collaboration with -fabric suppliers (4) SKO with client (5)	Vision (2) Acquire (2) Collaboration with fabric suppliers (-) SKO with client (1) Collaboration with -partners (1) Leadership (10) SKO party (-) Collaboration (-) Events to improve -turnover (2) Cold acquisition (6) SKO workshops (-)	Connection Awareness Move out to connect & create awareness
Cultuur		Shuffle task's (3) Experience (3) Insecure about selling (2) Tuning external (2) Learning (15)	Create personal development plan (2) Set goals & create your personal development plan (4)	Personal contact (3) Continuation of -client relation (2)	Identity (5) Personal contact (-) Continuation of -client relation (-) Long term client -relation (1) Not the selling type (2) Foot in clients door (1) Give us half an -hour (1) Strong with -connection (1) Internal strength (1)	Identity (34) High concept High Touch (4) A blend of expected & unexpected innovations (13)

Structuur	<i>Extra sales guy/girl (4)</i> <i>Brainstorming technique (4)</i>	<i>Extra sales guy/girl (-)</i> <i>Brainstorming technique (-)</i> <i>Productivity (5)</i> <i>Control (3)</i> <i>Efficiency (5)</i> <i>80% of hours on projects (2)</i> <i>lost hours (1)</i> <i>Clear project structure (2)</i> <i>Time for other jobs (2)</i>	<i>Efficiency (5)</i> <i>Creativity (2)</i> <i>Go for efficiency without losing creativity (3)</i>	<i>SKO Blends (3)</i> <i>Forecast trends (3)</i> <i>Clarify concept demands (3)</i>	<i>SKO Blends (-)</i> <i>Forecast trend (-)</i> <i>Clarify concept -demands (1)</i> <i>Big bowl of ideas (1)</i> <i>Forecast internal (-)</i> <i>Innovation (4)</i> <i>Brainstorm with - structure (1)</i>	<i>(geen selectieve codering) (11)</i> <i>Structured base turning into innovative ideas (4)</i>
------------------	---	---	---	---	--	---

1.5 - GROEPSESSIE 3 HET FORMULEREN VAN DE SIMPLE RULES (BIJLAGE BIJ 4.1.4)

	Casus 1 - Onderneemster: DS / Medewerkers: A, M & L / Onderzoeker: MvdS
	Groepsessie 3 / Exploiteren – Strategie - Plan
Define (1)	<p>"DS: Left.., top. (DS bedoelt het Plan) Because there are so many ehh... #00:32:56-5#" (Paragraph 165)</p> <p>"A: And define it #00:38:16-3#" (Paragraph 197)</p>
Target (5)	<p>"A: But I think it's there it just about the target, that it's like this plan of the target, like clarify this #00:33:06-2#" (Paragraph 166)</p> <p>"A: I think it's more like the.., the.., I see it a little bit like.., when you're hunting and you have the target and you have like.., you just we are there it's this target and there is that target #00:34:28-3#" (Paragraph 175)</p> <p>"DS: It's client.., it's target #00:34:30-5#" (Paragraph 176)</p> <p>"A: But then you have to.., have to focus that you're not missing the target. (instemmend gemompel van de groep) #00:34:41-9#" (Paragraph 177)</p> <p>"DS: But maybe we, it might make sense that to say what are our targets? you know, not only what is, what is on the planning board, but also what do WE put ourselves target wise.. #00:38:15-2#" (Paragraph 196)</p>
Focus (7)	<p>"M: And there is something on focus, or the word focus? because we where so focussed on clients, so... #00:33:57-7#" (Paragraph 173)</p> <p>"A: But then you have to.., have to focus that you're not missing the target. (instemmend gemompel van de groep) #00:34:41-9#" (Paragraph 177)</p> <p>"We also have to focus on the target getting the added value (instemmend gemompel van de groep) (...) #00:36:06-9#" (Paragraph 185)</p> <p>"L: Just focus on the job #00:36:18-9#" (Paragraph 188)</p> <p>"L: And then when we try to focus on what's really going on NOW, and not having a hundred things in the head.. " (Paragraph 190)</p> <p>"M: Yeah, but it's more like to to see it like an overall and see, that is the market outside, but we now like focus or choose our target and then focus on THAT #00:37:15-8#" (Paragraph 191)</p> <p>"M: Yeah yeah off course, but here it's the same thing, we can either work and all the time think about another project on which we still have to work on, or we just finish this and then go to the next.. #00:37:36-5# DS: Okay, but that.., we always have you know, we always should be also at the SAME time.., flexible and involved (Instemmend gemompel van de groep) because we cannot just, because otherwise we work on a machine and say okay, now we just gonna sew the .. #00:37:53-0# M: No I don't mean that we do not have to be flexible, but (..) #00:37:59-2#" (Paragraph 193 - 195)</p>
Simple Rule (5)	<p>Define target & keep focussed</p> <p>"A: But you have to make a nice sentence out of it, that is not just like ehh..(....)" (Paragraph 172)</p> <p>"M: That's all, focus on the client's target #00:35:37-4# MvdS What does that mean? #00:35:38-9# M That is a sentence #00:35:39-5# MvdS Focus is good, but client's target? what is client target? (...) #00:35:48-3#" (Paragraph 181 - 184)</p> <p>"M: Focus on the defined target.. #00:39:17-3#" (Paragraph 204)</p> <p>"MvdS: Define your target and keep focussed. (instemmend gemompel van de groep) Yah? (instemmend Yah van de groep en de Simple Rule wordt op een post-it geschreven) #00:39:29-9# DS: Define target and keep focussed.. #00:39:35-9#" (Paragraph 206 - 207)</p> <p>"He, this was easy..(instemmend gelach van de groep) #00:40:06-6#" (Paragraph 208)</p>

	Groepsessie 3 / Exploiteren – Cultuur - School
	<p>"MvdS: School.., is it relevant eh.. #00:40:52-6# DS That was for me the most difficult one's to..., I didn't get any out there (veel door elkaar heen gepraat in de groep) #00:40:57-7#" (Paragraph 214 - 215)</p> <p>"A: It's really something that is personal, like really something personal #00:41:53-2# DS Each of us has other.., yah.., #00:41:55-3#" (Paragraph 220 - 221)</p>
Personal development plan (2)	<p>"A: I want to achieve as much as, eh.. learn as much in the next three years and then I eh.. #00:43:25-3# DS: Yah? Then I, then you take over (gelach in de groep) #00:43:29-9#" (Paragraph 225 - 226)</p> <p>"MvdS: And and.., and.., to discuss this devel.., personal development plan, let's say every half a year or something like that, what have you done? Then in a group, that also stimulates eh? What have you done? This was your plan, why haven't you done it? (gelach in de groep) #00:46:40-3#" (Paragraph 239)</p>
Simple Rule (4)	<p>Set goals & create your personal development plan</p> <p>"MvdS: Alright, can we say that.., personal development plan? (instemmend yah van de groep) #00:43:35-3#" (Paragraph 227)</p> <p>"MvdS: But that is a word, it's not a sentence (gelach in de groep) #00:43:48-7# M: It's just a word with like three or five words, it's not a sentence? (...) #00:43:58-0# DS: Personal development plan (...) create (...) #00:44:15-5#" (Paragraph 230 - 232)</p> <p>"DS: Or do you say that, if you say like A just said that.., you know.., set a goal and and create your personal development plan (instemmend gemompel van de groep) #00:44:33-2#" (Paragraph 234 - 235)</p> <p>"DS: So set goals and create a personal development plan? (instemmend yah van de groep). So that's the sentence? Okay? #00:46:18-8#" (Paragraph 238)</p>
	Groepsessie 3 / Exploiteren – Structuur - Machine
	<p>"MvdS: Is it important.., or we skip the box? #00:47:49-6# DS What? out of the box? #00:47:51-7# MvdS: Is it important or do we skip this box?... Is it important? #00:47:54-9# DS: I think so yeah.. #00:47:56-2# M: We discussed a lot #00:47:57-7# DS: I think we discussed that yesterday quite a bit so...I think... #00:48:01-2# A: Yeah, it's important... #00:48:02-4# DS: Very important yah (...) #00:48:10-8#" (Paragraph 247 - 254)</p>
Efficiency (5)	<p>"MvdS: The structure part.., efficiency.., #00:47:31-0# DS: Efficiency.., efficiency.., eh? #00:47:35-1# A: 80 percent.. #00:47:37-6# DS: 80 percent #00:47:37-8#" (Paragraph 241 - 244)</p> <p>"DS: Ooohh., this is a serious one.., focused on efficiency.. #00:47:45-7#" (Paragraph 246)</p> <p>"A: Structure... #00:49:09-9# M: Yeah, it has to do something with structure or some.. #00:49:14-0# L: And time (...) #00:49:17-8# DS: Yah, but target focussing is time, is eh.., it's all eh...? #00:49:28-4#" (Paragraph 261 - 264)</p> <p>"MvdS: If you, if you.., the word efficiency.., does it have a negative (...) #00:49:36-0# L: No.., for me not...., power.. #00:49:44-5# A: If I hear efficiency, is more the power, like the strength #00:49:49-6# DS: Strong #00:49:50-7# A: Like a strength, as strong.., it's really strong...It's not negative #00:49:55-2#" (Paragraph 265 - 269)</p> <p>"DS: It's funny because I I guess you know, the Swiss are also KNOWN...for... #00:50:03-6# A: For efficiënt (instemmend yah yah yah van de groep) #00:50:06-5#" (Paragraph 271 - 272)</p>
Creativity (2)	<p>"MvdS: The thing is.., the simple rule is: strive for efficiency, but NOT loosing your creativity (Instemmend gemompel van de groep) Yah? Because those.., if you strive TOO much for efficiency, than it can kill the creativity. And creativity is your, that's your #00:50:23-8# DS: That's our value (Instemmend gemompel van de groep) #00:50:25-9#" (Paragraph 273 - 275)</p> <p>"DS: That is an easy to understand one #00:50:59-2# MvdS: It's important, go for it.., but.., #00:51:03-0# DS: Don't loose.. our value.. #00:51:05-2# MvdS: Creativity is basically our identity ... #00:51:09-5#" (Paragraph 284 - 287)</p>

Simple Rule (3)	<p>Go for efficiency without losing creativity</p> <p>"DS: Streben...oh., Strive for efficiency, don't loose creativity (Instemmend gemompel van de groep), Yah.. you can say #00:50:39-8# MvdS: Go for efficiency without loosing the creativity. #00:50:43-6#" (Paragraph 278 - 279)</p> <p>"MvdS en DS (simultaan): Go for efficiency without loosing creativity #00:50:56-7#" (Paragraph 283)</p> <p>"DS: Go for efficiency., and do not loose creativity.. No.. without loosing creativity (...) #00:51:31-1#" (Paragraph 290)</p>
	Groepsessie 3 / Exploreren – Strategie - Vision
Connection	Geen audio opname
Awareness	Geen audio opname
Simple Rule	Move out to connect & create awareness Geen audio opname
	Groepsessie 3 / Exploreren – Cultuur - Identiteit
Identity (34)	<p>"DS: The funny thing is that I also had connection here in identity... #00:00:31-4#" (Paragraph 10)</p> <p>"A: But I think it's more also like this like intern.. like OUR identity. I think there is this connection but I think it's more important.. that what's happening.. #00:01:37-8#" (Paragraph 18)</p> <p>"M: So the personal contact is something... #00:01:41-5#" (Paragraph 19)</p> <p>"DS: I think it's very unique, the way we are connected with each other, but also towards outside. So maybe it's a unique connection, or.. #00:01:51-5#" (Paragraph 20)</p> <p>"L: Unique personal touch.. #00:01:54-0#" (Paragraph 21)</p> <p>"DS: Now yah.. I mean.. I think it's not only towards clients, but also within our..within the group (Instemmend gemompel van de groep) (...) #00:02:17-1#" (Paragraph 22)</p> <p>"M: We are also flexible... #00:03:12-9#" (Paragraph 28)</p> <p>"MvdS: Everybody delivers quality, they are all flexible, and in your case they are all creative, so that's not something which is really.. #00:03:20-2#" (Paragraph 29)</p> <p>"DS: In our identity it's really about us.. #00:03:23-7#" (Paragraph 30)</p> <p>"M: You know I think we are more flexible about the designs..that's what I meant..because we're not like this kind of designers, we say no the line has to be here.. #00:03:35-1#" (Paragraph 31)</p> <p>"A: Yeah, everybody is like this, ehh., that's not really something WHAT is our identity (Instemmend gemompel van de groep) it's like really.. I think it's too.. blurry. #00:04:04-4#" (Paragraph 35)</p> <p>"M: Is it about something we are, or is it about something we want to.. #00:04:08-8#" (Paragraph 36)</p> <p>"DS: That's us, that IS why we have the name Blends (...) We're not only called Blend, we also do blend #00:06:42-0#" (Paragraph 46)</p> <p>"Like the strength of the identity or the strength of the blend of our (...) #00:07:22-2#" (Paragraph 48)</p> <p>"A: Touch the blend of strength... #00:07:56-2#" (Paragraph 54)</p> <p>"A: Touch the strength of Blends (gemompel van de groep) (...) #00:08:42-2#" (Paragraph 58)</p> <p>"L: Maybe like; 'our blends will lead to the client's strength'..., like our internal (Instemmend gemompel van de groep) #00:09:22-4#" (Paragraph 61)</p> <p>"L: The first sentence, and now the second one is more like.. we are.. that. maybe we can turn it in somehow and something that will be more like do again.. #00:12:43-3#" (Paragraph 85)</p> <p>"The WAY WE WORK, the way we have., I mean, you told lately., this is not a general way of working or a general company you know where you.. Not everybody will fit in either. We are aware of that (Instemmend gemompel van de groep) This is..you know (..) It's not for everybody, but that makes it so, so special, so.. #00:19:12-8#" (Paragraph 108)</p> <p>"M: Yeah, but it., for me it say's nothing., what's the Blends identity? So we are now talking about our culture, and I say that's the Blends identity, then I ask you what's the identity</p>

	<p>from you.. #00:20:19-3#" (Paragraph 113)</p> <p>"A:Because the Blends identity is actually the blend of strength's .., or like this kind of, but als like this uniqueness of ehh.. of acting or whatever #00:20:36-2#" (Paragraph 114)</p> <p>"M: It's the strength, it's the passion.. #00:20:52-8#" (Paragraph 118)</p> <p>"DS: Creative, professional, innovative, unique, of unique? ehh, yeah.. #00:22:41-8# L: Enthusiastic #00:22:43-7# DS: Passioned ehh.., experienced.., #00:22:52-1# A: But also free, or like, like this this ehh #00:22:55-8# M: Open minded #00:22:56-8# A: Open minded #00:22:57-1# DS: Free spirit (...) #00:23:01-9#" (Paragraph 125 - 131)</p> <p>"DS: Yah, but it's not.., I mean if we compare to, to, to the normal companies around us, we're probably known as those.., you know.., the free...freigeister ja ja" (Paragraph 138)</p> <p>"A: Yeah, but maybe it's more that this free spirit is also more something what we want more, or we could be more aware of that, or more proud of that or more.., like seeing that as a part of our identity then we might now do" (Paragraph 139)</p> <p>"DS: It's funny this, because in a way we KNOW where we are, but it's very difficult, or we think that we know where we are. But it seems to be very difficult to point it out #00:24:54-4#" (Paragraph 142)</p> <p>"L: but its maybe also like more space, because we said like more space like, create space or like.., instead of free spirit, more space like more open. #00:25:35-2#" (Paragraph 145)</p> <p>"MvdS: But in the end, this (MvdS wijst op identiteit) is the most important part (Instemmend Yah van de groep). If you find something, a strong line to identify your, ehh. to to identify your identity #00:40:26-9#" (Paragraph 210)</p> <p>"DS: In our identity it's really about us.. #00:03:23-7#" (Paragraph 30)</p> <p>"DS: But is that our identity or is it our work, or? #00:03:39-7#" (Paragraph 32)</p> <p>"MvdS: Now, are you a blend of... personalities, or are you very much the same kind of personalities? #00:06:56-2#" (Paragraph 47)</p>
High Touch (4)	<p>"connection" (Paragraph 12)</p> <p>"MvdS : personal, touch, unique (....) #00:02:36-2#" (Paragraph 23)</p> <p>"L: I think there would be good to have this.., connection in the.. sentence in between us, like what's happening here and what's going on outside, like the client. Because there we have a lot about the client's (Instemmend gemompel van de groep) (...) #00:10:52-9#" (Paragraph 72)</p> <p>"L: Connect Blends touch with the personal identity, so it's like we are Blends touch and then the client is like a personal identity, and we have, have to bring both together (..) #00:15:46-6#" (Paragraph 95)</p>
Simple Rule (13)	<p>Be a blend of expected and unexpected innovations</p> <p>"A: Touch the blend of strength... #00:07:56-2#" (Paragraph 54)</p> <p>"A: Touch the strength of Blends (gemompel van de groep) (....) #00:08:42-2#" (Paragraph 58)</p> <p>"L:Maybe like; 'our blends will lead to the client's strength'..., like our internal (Instemmend gemompel van de groep) #00:09:22-4#" (Paragraph 61)</p> <p>"M: To your strength yeah, not the client, so your strength #00:09:48-1#" (Paragraph 65)</p> <p>"DS: Our blend.. what create now, creates your strength? #00:09:58-3#" (Paragraph 68)</p> <p>"MvdS: The blend of our identities.., will lead to strong connections (DS schrijft op en herhaalt de zin langzaam) #00:12:08-3#" (Paragraph 82)</p> <p>"L: Connect Blends touch with a personal identity, just like a starting point (...) " (Paragraph 99)</p> <p>"L: Or turn it around a bit and say; connect to.. let's say to other identities and keep blends touch, " (Paragraph 111)</p> <p>"DS: Back to the Blends identity.., " (Paragraph 112)</p> <p>"A: The blend of strength's with the u...with this unique touch " (Paragraph 122)</p> <p>"L: Allow it and give it more space.. " (Paragraph 140)</p> <p>"M: Something like ehmm create more space to let grow your strength.. " (Paragraph 146)</p> <p>"Can we also leave it for a little, and then go to the next, and maybe come back (Instemmend gemompel van de groep) is that okay? (Instemmend gemompel van de groep). Now we are turning around to much in #00:31:52-3#" (Paragraph 155)</p>

	Groepsessie 3 / Exploreren - Structuur –Organisme
Geen selectieve codering (11)	<p>"DS Structure Organism.. #00:52:06-3# MvdS SKO Blnds, forecasting, big bowl of ideas, forecasting trends, brainstorming.. #00:52:13-6# DS It's all about innovation #00:52:17-8#" (Paragraph 299 - 301)</p> <p>"MvdS Yah, but inno.., innovation.., you want that innovation to be... #00:52:24-1# DS Structured.. (instemmend gemompel van de groep) #00:52:25-5# M Yeah, and also clarify #00:52:27-2#" (Paragraph 302 - 304)</p> <p>"M And for me it's also to clarify something to get a structure on it (..) or to see the structure ((instemmend gemompel van de groep) #00:52:53-0#" (Paragraph 308)</p> <p>"DS Clear innovations or.. yah.. #00:53:04-9#" (Paragraph 310)</p> <p>"L It's also like a lot about starting points, or like a base.., this SKO is like a base which we use to start (instemmend gemompel van de groep) (....) #00:53:20-6#" (Paragraph 311)</p> <p>"M It comes out of he big bowl of ideas, it comes the innovation (instemmend gemompel van de groep) (....) #00:53:46-0# L Structure it (...) something.. #00:53:51-9# A clarify..., the process..., clarify the..., process out of the bowl (gelach) #00:54:04-0#" (Paragraph 314 - 316)</p> <p>"DS So we're getting the contradiction with our right side thinking #00:57:11-2#" (Paragraph 339)</p> <p>"DS But strategy is probably the, you have it on both, but the structure is really something left side thinking #00:57:28-5#" (Paragraph 343)</p> <p>"ou go somewhere here, but then you go again back.., and then you go again here..., so it's not really a clear.., pass... the structure, there is kind of a structure because you have maybe the one.., like the the BASE..and the... and some targets, but it's not clear like where to go and if you go back again or is that the starter is is not the start? That's what I took out of this #00:58:23-3#" (Paragraph 344)</p> <p>"DS Yeah yeah, because is the sent.. it's also a process of searching and unfolding.., that is so CLEAR.., for me.., you know.., that is (..) If you say you know, it's a process of you know of discovering, and going and ride and up and down.. #00:58:40-5#" (Paragraph 345)</p> <p>"M Maybe it's more just.., it's not a structure, it's just some GUIDING line or something like that #00:58:46-8#" (Paragraph 346)</p>
Simple rule (4)	<p>Structured base turning into innovative ideas</p> <p>" We wanne think into future.., when we say WITH our blend of identity we will reach for strong.., for a strong connection. #00:17:17-6#" (Paragraph 103)</p> <p>"L When it's like a structured base for innovation, or structured big bowl.., #00:54:56-0#" (Paragraph 320)</p> <p>"MvdS That leads to efficiency .. structure is all about effectiveness and, and efficiency (instemmend gemompel van de groep). #00:59:47-7#</p> <p>A But it's more like then.....take out... like... I don't know how to say that (..lange pauze...) #01:00:17-5# L The structured base turning to innovative ideas? (...) #01:00:24-9#" (Paragraph 351 - 353)</p> <p>"L The structured base turning into innovative ideas (...) #01:00:33-8#" (Paragraph 355)</p>

1.6 - OPTIONS FOR ACTION VANUIT DE SIMPLE RULES (BIJLAGE BIJ 4.1.4)

Exploiteren			
	Simple rules	Performance Measurement	Options for action
Strategie - Plan	<i>Define target & keep focussed</i>	<i>Omzetverhoging naar 450.000 Sfr / jaar (= 37.500 Sfr / maand)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Short target = project related goals (project responsible person is leading and organising the project) • Mid target = actual financial situation (get out of red figures asap!) & season goals (support of Freelance) • Long target = Blends 2020 vision
Cultuur - School	<i>Set goals & create your personal development plan</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Hardly any development. Difficult to find time or motivation. Try if it works when one takes a complete day to work something out... • Michèle has to define her personal project (will do this till next week)
Structuur - Machine	<i>Go for efficiency without losing creativity</i>	<i>Minimaal aantal facturable uren 80% van contracturen op (betaald) project</i>	<ul style="list-style-type: none"> • We introduced a daily/weekly hrs list. To check amount of hrs. • This might give "stress" so we agree to count hrs w/ CHF 104 – 110 (io 110)
Exploreren			
	Simple rules	Performance Measurement	Options for action
Strategie - Visie	<i>Move out to connect & create awareness</i>	<i>Beschikbare uren t.b.v. persoonlijk project 20% van contracturen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • We made a list with clients and wrote emails. Result quote is not yet good. Emails might not be the right tool? Goal: 2 times a year postcard (1.Mai & 1.Nov) • Top 5 List for Bruno (till 9.03) • We move name cards to foam boards so each has her own list with potential new clients to work with.
Cultuur - Identiteit	<i>A blend of expected & unexpected innovations</i>	<i>Verhoging van de toegevoegde waarde per projectuur van 104 naar 110 Sfr/uur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • We still struggle with our identity. • Goal is to write this down and discuss this on our next Blends Day (03.04.2017)
Structuur - Organisme	<i>Structured base turning into innovative ideas</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Each project leader response to own client. Keep communication simple and clear!

1.7 - EVALUATIE MET ONDERNEEMSTER (BIJLAGE BIJ 4.1.5)

Hulpvraag: Hoe kunnen we gezamenlijk het vergroten van de omzet vormgeven?							
Top 5 Actiepunten van de ondernemer	Typering volgens ondernemer	Simple Rule	Typering	Relevantie (1-5)			
				Controleren	Faciliteren	Beïnvloeden	Gemiddelde
Ontwikkelen van langdurige relatie met klanten	Visie	Define target & keep focussed	Plan	1	5	3	3
Wisselen van de wacht voor wat betreft leiderschap	Visie	A blend of expected & unexpected innovations	Identiteit	1	3	3	2,3
Samenwerken met derden	Visie	Move out to connect & create awareness	Visie	1	5	3	3
Meer aandacht voor opleiden van nieuwe mensen	School	Go for efficiency without losing creativity Set goals and create your personal development plan	machine	3	1	3	2,3
			school	2	5	2	3
Nieuwe vormen van acquisitie	Visie	Define target & keep focussed	Plan	2	5	3	3,3
		Move out to connect & create awareness	visie	1	5	3	3
		Structured base turning into ideas	organisme	1	4	3	2,6
Gemiddelde relevantie				1,5	4,1	2,9	2,5

1.8 - MEMO'S INTERVIEW MET ONDERNEEMSTER (BIJLAGE BIJ 4.1.6)

Verbinding: De ondernemster worstelt met het vinden van de juiste balans (onder andere als gevolg van gebrek aan tijd en de benodigde financiële middelen) tussen exploiteren en exploreren, maar het bewustzijn van de noodzaak tot verbinding is wel aanwezig.

“Dat is een beetje het dilemma waar ik wel eens in zit, dat ik denk van ja maar als ik een goed LEIDER wil zijn, dan kan ik niet ook nog alles design doen, want dan heb ik geen..geen..mijn hoofd niet vrij om..om.. die LEIDING te kunnen geven, om te kunnen..ja..om manager te kunnen zijn van het geheel, klanten erin te kunnen halen etc. contacten, maar ook het team te begeleiden. Maar daar zie ik wel een beetje de problemen dat ik niet weet waar.. ja.. waar moet ik schuiven, waar moet ik naartoe? #00:07:46-0# MvdS: Heb je het gevoel dat je leiderschap..., bedoel je dan dat je het leiderschap en het ontwerpen niet kunt combineren door het gebrek aan tijd of door dat je .. ehm..je inspiratie verliest? #00:07:59-5# DS: Het is beiden het is een .. als ik een als ik in het design ben dan, wat ik natuurlijk beheers, dan ben ik daar heel snel, maar daar hou ik weinig tijd over als ik dat dan.. he, om het leiderschap te kunnen uitoefenen waar ik veel meer tijd voor nodig heb omdat het voor mijn nog onbekend terrein is. Dus, of enigszins onbekend, dus ik merk ook, daar kan ik niet teruggrijpen op ervaring dat is voor mij een proces waarin ik zit, waarin ik nog veel moet leren, waar ik ook tijd moet hebben om VISIES te ontwikkelen en die ontwikkel ik niet hier van negen tot half tien, maar ik kan wel van negen tot half tien of van negen tot half elf zeggen ik kan zoveel designs klaarmaken, want dat heb ik 'im griff' om het maar zo te zeggen (...)” (Memo in: 20160918_Casus 1_Interview DS, Paragraph 14 - 16)

Exploiteren: De ondernemster heeft een duidelijke voorkeur zoals te zien in de typering van de top vijf. Volgens de eigen interpretatie vallen deze voornamelijk in exploreren. Op momenten dat het moeilijker gaat in concrete zaken zoals productiviteit wordt toch teruggegrepen op exploiteren; een verschuiving naar reactieve sturing met meer controle op de output

“MvdS: Zijn er controle mechanismes waarop je de productiviteit van de mensen kunt zien? #00:10:58-5# DS Ja, we hebben die daily lijst waar we, waar we dus opschrijven hoe lang we met ieder project bezig zijn, en dat kan ik controleren om te..., dan kan ik zien hoeveel ze dus aan het project bezig zijn, en dan moet ik dan .., dan kan ik dan ook (..) eh hoe noem je dat..interveneren?... #00:11:17-3# MvdS: Op ingrijpen #00:11:18-4# DS: Op ingrijpen, eh.. dat doe ik natuurlijk nu definitief sneller, dat heb ik in het verleden ehh.. langzamer, of heb ik het meer zijn gang laten gaan. Bij Lmn heb ik nu... de eerste twee maanden was het relatief rustig in de zomervakantie.... in de zomertijd dan heb ik dat een BEETJE laten gaan, zodat ze daar eh.. he, zodat ze daar goed... het product was belangrijker dan de snelheid. Maar die moet nu ook sneller, dus dat is ook.. een beetje tegen.. iedereen ziet die lijsten ook, voor iedereen is die lijst toegankelijk (...) en dan eh (..) ik denk dat dat de grootste controle is, ja.. #00:11:58-7#” (Memo in: 20160918_Casus 1_Interview DS, Paragraph 19 - 22)

Exploreren: De hulpvraag aan de groep om gezamenlijk met ideeën te komen om de omzet te verhogen is een welgemeende vraag (op basis van het eigen onvermogen om hier zelf vorm aan te geven) dus duidelijk proactief en gericht op zoeken, creativiteit, ontdekken en innovatie (exploreren).

“MvdS: Ok, duidelijk. Ehhh (..) wat is nou de vraag die je eigenlijk morgen in de groep sessie, wat is nou de vraag die op dat bord wil plakken? Wat is jou vraag aan de organisatie, aan de groep? #00:21:50-4# DS: Mijn vraag aan de groep?? Ehhh.. (..) Nou, hoe we die optimalisering, hoe we dus de..de.. omzetoptimering ge..gezamenlijk (...) kunnen..kunnen vergroten of kunnen aangaan... he? Hoe (...) Dit is.., die samenwerking is één, zijn er andere mogelijkheden om die omzet te optimaliseren? En en, ja we moeten waarschijnlijk ook een beetje werkflow optimaliseren, maar ik geloof dat we daar..dat we als we als we eerlijk zijn dat we daar gewoon HEEL goed zitten. He?(..) maar misschien... #00:22:39-7#” (Memo in: 20160918_Casus 1_Interview DS, Paragraph 49 - 50)

Exploiteren: Bij het inwerken van een nieuwe medewerkster is in het verleden veel vrijheid gegeven tot leren, ontwikkelen en zelforganisatie. De slechte ervaringen met de productiviteit hebben geleid tot een strakkere begeleiding van nieuwe medewerkster. Het gaat hier om een reactieve sturing om het proces van ontwerpen efficiënter te maken.

“MvdS: Dus.. dus.. Maar je zou ook kunnen denken aan ehh... kijkt je hebt.. je zegt Abc en ik, jullie werken natuurlijk al veel langer hier hé? jullie zijn productief, de andere twee nog niet, die moeten leren. Kun je dat leerproces ehh. ehh. verspoedigen, kun je dat wat aanjagen? #00:35:48-5# DS: Ja, nou wat we wel...wat we nu wel weer begonnen zijn is dat ik VEEL intensiever met Lmn samenwerk omdat.., omdat we dus dat wat we geleerd hebben, of..he..ervaren hebben in de afgelopen twee jaren., is dat we ljk, omdat ze dus senior was, DACHTEN WE, gewoon haar gang heb laten gaan en dat doen we met Lmn nu niet. Dus die wordt definitief meer aan de hand genomen respectievelijk begeleid als dat we in het verleden... het is ook logisch, ze is jonger, ehm.. (..) ja ik denk dat dat wel belangrijks is ook. Het is natuurlijk makkelijker omdat je weet d'r is iemand die komt van school en die heeft begeleiding nodig. Ik denk dat ik dat bij ljk onderschat heb. #00:36:39-2#” (Memo in: 20160918_Casus 1_Interview DS, Paragraph 89 - 90)

Verbinding: Het opleiden van een nieuwe medewerkster met het doel om de processen te verbeteren en efficiënter te maken maar wel met het oog op zelforganisatie door middel van faciliteren. In feite een hybride sturing tussen korte termijn reactief sturen met een lange termijn doel.

“MvdS: Dat dat opleiden van.. van Lmn, doe je dat bewust iedere dag of is dat gewoon situationeel? #00:39:05-5# DS: Ehhm.. situationeel als ik het zo...ja. #00:39:09-3# MvdS En is het.., is het, is het iets waarvan je zegt van nou.. is het.., is het aan te raden als je nou zegt van ik vindt het toch wel een prioriteit dat ik daar, dat we daar energie in stoppen. omdat toch.. om na te denken over.. kunnen we dat ehmm. niet alleen situationeel, dat hapsnap doen, maar ook een beetje structureel #00:39:28-2# DS: Nou..nou, ik vind het woord hapsnap niet helemaal juist als ik dat nu zo hoor, want het is niet zo van dat het spontaan maar gebeurt, het echt zo van wanneer zitten we bij elkaar, wanneer ben je zover dat we met elkaar bepaalde dingen kunnen bekijken, weet je.. het is niet zo van; oh.. ik heb nu even zin om op je computer mee te kijken, dat wordt wel georganiseerd, er wordt wel iedere maandag wordt er.. zitten we aan de tafel en worden alle projecten besproken, dus.... #00:39:54-5# MvdS: En ga je nou die ervaringen die je op doet, leg je die op een of andere manier vast zodat je ze ook kunt gebruiken voor een eventuele nieuwe werknemer? (...) #00:40:04-4# DS: Ehhm.. Ik heb wel, en ik schrijf wel dingen op...die ik ehh.. #00:40:09-9# MvdS: Een soort, soort zal ik maar zeggen..., een soort MANUAL voor (..) #00:40:14-8# DS: Nee, zo heb ik dat niet (...) nee..., nee, want ik merk wel, misschien is dat een beetje (...) zogenaamd sick gedacht, maar dat je hier ehmm... met creatieven erg individuele denkende persoonlijkheid hebt zitten, om wat voor A functioneert, functioneert niet zomaar voor B ook. En dat is misschien ietsje makkelijker als je in een productie proces zit waar iedereen aan een machine werkt en uiteindelijk moet zorgen dat hé..dat is natuurlijk, denk ik, iets anders. Ik probeer althans ook wel op de persoon in te gaan met de mogelijkheden van de persoon. Is dat goed.... #00:41:01-3#” (Memo in: 20160918_Casus 1_Interview DS, Paragraph 109 - 116)

Exploreren: De overdracht van het leiderschap is een persoonlijk en belangrijk aandachtspunten voor de ondernemer. Het vereist proactieve sturing met een onzekere uitkomst om de leiding over te dragen naar één of twee medewerkers met nog onbekende kwaliteiten op dit gebied. Gedurende het onderzoek heeft de ondernemster interesse getoond voor 'flock leadership', een situatie waarbij op toerbeurt het leiderschap wordt overgenomen zoals dat bij een maatschap ook gebeurt.

“DS: Ik weet niet of het een oplossing is... Het is, is een vraag die ik mezelf wel een gesteld heb.. en wat ik nu zeg is ook even off-the-record voor morgen, is..dat ik natuurlijk ook weet dat ik over een paar jaar hier eruit wil, ik wil dat, zoals ik al zei, tot 2020 kan ik me dat nog op... op een bepaalde manier, maar na mijn gezondheid hé , toestand had ik van de zomer al van nou.. ik hou er gewoon mee op.. #00:44:07-4# MvdS: Even.. dan gaan we.. toch even inderdaad zullen dat morgen niet aanhalen, maar gaan we toch even voor het interview op door, je wil er over een aantal jaren mee stoppen. Wil je er helemaal mee stoppen? wil je parttime ehh.. werk blijven doen? Wil je dat er een bedrijf staat dat zodanig functioneert dat je als aandeelhouder daar je revenuen van kunt plukken en dat het bedrijf gewoon zelfstandig... hoe zie je die toekomst? #00:44:37-6# DS: Nou ja.. dat zou.., dat zou op zich ideaal zijn dat we een bedrijf kunnen maken, zetten waarvan we zeggen; nou ik ben daar operationeel niet meer bezig, ik ben aandeelhouder om het maar zo te noemen. Of operationeel misschien nog op een heel laag niveau, zo toeleverend weer weet je.. zagezegd. onopvallend ehh.. nog wat kan doen, maar niet meer zo operationeel zoals ik het nu ben (...) en het is natuurlijk, de eerste stappen zijn we aan het maken met..door Abc erin te nemen, maar ja.. ook Abc he.. daar heb ik ook dat gesprek gehad en vindt het heel moeilijk om HEEL erg lang vooruit te kijken, maar we hebben alle twee ook zoiets als we niet verder kunnen kijken dan 2020, dan kijken we tot 2020. #00:45:33-3# MvdS: Ja dat is ver genoeg! #00:45:34-7# DS: Dat is al heel wat, want ze is in een leeftijd, ze wil misschien ook kinderen et cetera et cetera, nou dan ziet het er ook allemaal weer anders uit. Maar misschien lukt dat ook weet je.. met kinderen, je weet het niet maar.. voor mij is het ook zo dat..ik heb het echt op gegeven moment ook wel dat ik denk van; nou ik weet het niet meer. Dan ben ik 55, moet je dan nog designs... #00:45:58-3#” (Memo in: 20160918_Casus 1_Interview DS, Paragraph 120 - 124)

1.9 - MEMO'S SESSIE MET FOCUSGROEP (BIJLAGE BIJ 4.1.6)

Zingeving: Er ontstaat besef dat men niet echt efficiënt werkt (ratio facturabel en aanwezig), maar door het enthousiasme, zingeving en verantwoordelijkheid gevoel vindt men het niet erg om meer (onbetaalde) uren aanwezig te zijn.

"DS: But if one then DECIDES to do spend the time to read and to.to... you know... #01:08:06-6# MvdS: That's possible #01:08:07-6# DS In stead of sitting at home and you know...I mean... I experience it that it's nicer here and easier to access etcetera. #01:08:21-0# MvdS: Thus, thus there is no harm in it, it's not, it's not a problem but but as long as you're satisfied with it #01:08:30-5# L And sure where... #01:08:32-5# MvdS: if you, if you do... #01:08:34-1# DS Nah yah, thing is yah... #01:08:35-8# MvdS: If you do it for your personal growth, then there is nothing wrong with it #01:08:40-1# DS: Yeah i just wanted to say, I think we..hopefully ALL... you know, we're not coming here because we say ohh..We have to drag ourselves to the company again, so... there is already a general positive way of you know... of experiences being here working, so the amount of hours we have ABOVE twenty, twenty six or twenty nine...ehh. is free will (..) But it might be interesting to be aware of what it means heh.. I'm also a little like oopps (..) (Instemmend gemompel van A) But if one then decides and say you know listen, I, I, I like to browse around another one and half an hour, to get my information, and be you know, its part of my job', I see that as a task which belongs to it... But this is more to, as I understand it right, to get our numbers somewhere in place. #01:09:40-8# MvdS: That, that is...very important. It's two things, it's, it's about...in the end making profit heh? And therefore you need a certain amount of HOURS, actual hours which you can invoice, and the awareness you get out of the ratio. Okay... am I doing the right thing. If I'm only 50 percent... effective is the sense that heh? if you're only 50 percent. I spend heh...i make a lot of time over here, I'm always here...I had lot's of discussions about this kind of things, people think that they, thought that they where working really hard and ALWAYS available for the company, but if you do not add value to the company. If the cost of your presence are higher then, then the profits... #01:10:36-2# A: but yeah...i think... for us it's... I can speak for me... it's...for me it's really... I really don't mind to stay longer and I really love to be here to inform myself in all different kind of way's and I never have the feeling that I'm working to much hours.. #01:11:00-9# MvdS: I completely understand, I completely understand.., so we're talking over here about the very special environment heh #01:11:08-3# L Yah, I think so because for me it's all right but ehh more than eight hours a day #01:11:13-6# DS: I also think that those extra research hours are not the problem, I think the problem is the the those productive hours finally, to to chase.. that we then decide because it's great being here, that we sit a little longer in the evening and you know, I think that is for all of us not the big deal #01:11:34-4# A: But I think that we have to be.. like aware that out our time for the project is not that high... that we have to focus, that there is... #01:11:46-0# DS: that it's limited... #01:11:47-2#" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 210 - 225)

Verantwoordelijkheid: Er is geen duidelijkheid over uren aanwezig voor het bedrijf en uren aanwezig voor eigen ontwikkeling. Op dit moment is dat geen issue, maar dat zou het kunnen worden.

"DS: Can I ask something? Those numbers, those 80, 15, 5 what we now have heh, that should be on on on a normal, based on a normal working day. (MvdS bevestigt met Ja) So which is an eight hour or so, you know? But so if.., for example in this case A decides to sit two hours longer, and use that, it is her personal time, and use that for...eh...reading and analysing... Is that a personal project or is that personal investment in in knowledge? #01:03:49-0# MvdS: That's that's a difficult thin line, that's something you also have to decide for yourself (..) that's off course a very difficult question, For example, I had the more technical guy's the design engineers, I would not accept if they where reading magazines like like even if they.. during working time #01:04:17-2# DS: Yeah, but working time would stop at five.., normally.., which does not here. So that's why I'm a little confused. #01:04:31-5# A: And I think if I like I always do my Pin, my Pinterest for this shows, if I share this, then it would also be already be a personal project to the company.. or not? Is it this thin line that makes... i don't know... #01:04:51-3#" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 187 - 190)

Kennis van de resultaten: Er is veel uitleg nodig over de kengetallen. In de eerste en tweede sessie zijn deze ter kennisgeving aangenomen, maar in de evaluatie blijkt er vooralsnog weinig begrip te zijn tussen de benodigde omzet en de productiviteit/efficiency als het gaat om facturable uren. Men is in het creatieve team zingend bezig met een groot gevoel van verantwoordelijkheid, maar kennis van meetbare en/of financiële resultaten ontbreekt

“Over here you see that the uberige kosten heh, and the cost of capital are relatively low, and that the cost of personal is very high. So for ME, in stead of this case where, where the ratios between the costs are proper, stay intact.. where I can say okay the only problem they have is the problem of turnover. Over here we have turnover and productivity. #00:26:52-1# DS Sorry, go again.. do you have... #00:26:54-5# MvdS: In your case, because other costs and cost of capital are very low, even, they are very low. (DS probeert aan te vullen) you really have a within reach, over here you have a a cost, personal cost which are way out of line (zacht gelach van de groep). That sounds not nice (gelach), but, but the thing is that that you cannot SOLVE your problem with ONLY adjusting ehh more turnover. Because the way you work now, and this is very essential what I'm saying now, the way you're working now.. if you have more turnover, let's say you hire this B and he gets a lot of work in, your first demand will be extra people (instemmend van de groep). And, and, and, so this cost will always stay high if you do not CHANGE the way you work (Instemmend gemompel van de groep) (...) You understand? (Instemmend yeah van de groep) L? and there is nothing wrong in in changing the way you work.. because efficiency doesn't hurt (...) it's just about being aware....or are we so busy with the right side, with all kinds of things, with this big bowl of ideas, with the innovation... that that it cost that much.. time? #00:28:42-6# DS: There I'm not so sure... #00:28:45-2# MvdS: I don't know, I don't know, could be.. I mean you're busy, the whole day busy #00:28:50-0# DS: Yah yah that is... but.. is it... #00:28:54-6# MvdS: I don't know, that is something to to find out, but even then, it has to be in balance (Instemmend gemompel van de groep) it's all about finding the right balance (Instemmend gemompel van de groep). So from a financial point of view there are... turnover is one thing, but also the efficiency, the productivity in terms of hours which you can invoice (...) So, do you have any idea.. ehmm... lets start over here with the plan; 'define your target and keep focussed'. Define your target; what is the target in turn over? (...) #00:29:43-3# DS: How do you mean that? What is... #00:29:47-1# MvdS: How much turn-over do you have to make? (...) #00:29:50-9# DS: I can only give the number from what M (DS verwijst naar de accountant) has told me, but that is an, an ambitious one I think (Accountant had aangegeven dat de groep ca 600K omzet zou moeten maken)... #00:30:03-3#” (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 64 - 73)

Kennis van de resultaten: In eerste instantie is de perceptie van het team dat er hard wordt gewerkt en de doel omzet niet gehaald zou kunnen worden op een normale manier. Uit de vermenigvuldiging van het aantal mogelijke facturable uren (80% van de contract uren) met de gemiddelde opbrengst per uur komt een omzet die voldoende zou moeten zijn. De onderzoeker moet dit voorrekenen bij gebrek aan kennis en inzicht over de verbanden.

“MvdS: Okay, that that is very good that's that's that could be a very clear target. The only thing is is it, you can also say is it feasible? What do we have to do in terms of efficiency? Ehmm... I would calculate it also in another way... #00:34:21-5# DS: That means that this would be still be 70 percent... so we're still over... no that's not true... #00:34:33-6# A No, but then you go for the efficiency is another one, but the turnover #00:34:36-7# MvdS: That's another thing heh? #00:34:38-2# DS: yah yah yah.., sorry..yah.., #00:34:40-1# MvdS: yah, this, this is the cost and the other ratio is the efficiency.. So ehmm (...) let's let's let's look if we, if we, the other approach is via the hours. The hours which we can make, which are over here. So I think, to be fair, we have to calculate with the contract hours... (Instemmend yeah van de groep) yeah? So whatever you make extra should be a bonus, but based on your contract hours, you have to make eh eh a kind of budget... If I calculate D for 20 hours a week, productive hours, is that correct or wrong or should it be more? (...) #00:35:58-6# A I think it's....I don't know (...) #00:36:06-4# MvdS: Is that an average? #00:36:08-7# DS: At the moment not.. I think (...) but I mean that could be, yah, could be a target. It's two and a half day's (...) If you really concentrate (...) I think there is not much more possible... #00:36:40-3# A: No (...) #00:36:44-9# DS: With all the (...) #00:36:50-3# MvdS: Okay, so if I look at the hours, and I have it here on the computer heh, then then I put DS on 20, A on 36, M 32 and L 32. This is the amount of numbers, this is the total amount of numb...of HOURS which we have AVAILABLE in a year. So 5400 hours ...I multiply that with, let's say 80 percent... (mompelend overleg) Well you need time to do something else heh? And I think that's that's that is a legal... If you don't do that, you become a machine heh? (instemmend gemompel van de groep) And for the short term, you'll definitely have good results . But on long term you will loose your innovation, you loose your creativity, so that's not something we should focus on (...) So total hours is 4320 hours, and you multiply that with 104 (...) 104, lets say 104 or 103 from.. #00:38:30-1# DS: What is that then.. 104 or 103? #00:38:33-0# MvdS: That's the amount of Swiss francs per hour, out of the projects. If you add all the projects and you see what your added value is from the projects and what your ehm.. and what your.., the amount of hours you spend (instemmend okay van de groep) So you divide the turnover... #00:38:54-0# DS: Yeah, by the amount of hours #00:38:56-6# MvdS: So then then the result 4320 multiplied by 104 is.. four thousand.. let's say 450.000 euro's.., sorry Swiss franc's . So we have calculated it in two way's, so somewhere here between the two should be possible (instemmend gemompel van de groep). so that's that's a target! #00:39:25-7# A Great (...) #00:39:27-5# DS: Now yah, (...) yeah yeah that's the target, but I'm not sure if.., I mean.., we won't be able when, when we do not change our efficiency (Instemmend yeah van de groep) But it's not that, that ridiculously far.. it's not a target that I think...WOW do you know, we're not able to because, if we go in the middle let's say between for seventy five and five you know, so we have some extra... I mean okay, we have to change there something in in in our WAY of working (...) but the...yeah (...) #00:40:23-2#” (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 95 - 112)

Kennis van de resultaten: Door de benodigde jaaromzet terug te brengen naar maandelijks targets worden andere zaken duidelijk. Allereerst de mogelijke liquide problemen als er niet bijtijds voldoende wordt gefactureerd, maar ook dat bij frequente meting op tijd kan worden gereageerd met acties.

"Understand? #00:49:51-4# L: Kind of... (Gelach) #00:49:55-0# MvdS: is it yah... is it #00:49:57-6# A: Is kind of abstract....but that's okay #00:50:04-9# MvdS: Ehmm..., I'm not sure how i can explain it in a different way...you understand heh A. ? #00:50:12-4# DS: Now yah..., we need...we basically to be able to make a turnover of 450.000 we need to make each month 37.500 heh? to cover us, rent, because our costs are not very high and are very stable in a way. You know, because we are every month the same, and our office is the same etcetera. So if we have 37.500 every month, we have to make a turnover, and we're not making that and also not next month, and we don't have cash, you know, we don't have anything on the bank, then we're getting a problem. So we DO have from the bank the 65.000 credit which we can use that if the times are coming that we used the 37, or we don't use the 37, but if we are not making it totally, we can..., you know..., we can push it a bit, or we can lend a bit from the bank. #00:51:13-6# A: yeah but I see now also if you're like doing it like every month, then..., we can, or we see when we see where we can do the next invoices, so we can also like..., if your now in a month saying that now it's not thirty-seven thousand, then we see ahh, but next month we finish this and this project, I think then it's maybe good to have a look at it, and also think about the next months, so that you have a little bit in in.... #00:51:44-0# MvdS: yah yah, It's just about creating awareness #00:51:46-8# L: Now I get it (gelach) #00:51:49-2# A: We can do it every month (gelach) #00:51:51-4# MvdS: It's not that if it's a month which is a little bit less, like say 25.000 that that that there should be panic over here. No, I mean.....Panic should start if you see that also next and the month after that nothing happens. #00:52:07-4# A: Yeah.. yeah, that now.. yeah #00:52:11-1# MvdS: And then you have to think hé, how are we going to (...) what is then the short term actions we're going to do that, that at least in the next few months we CAN invoice something. (Instemmend gemompel van de groep) And that ehmm. maybe than you have things... you have to....maybe you have to do things like...you have to search for job's which are easy... short... term... jobs. Like you're paperwork or something like that (Instemmend gemompel van de groep) that's not seasonal, it's it's..., sometimes you have to be..., you're forced heh? to do something out of your regular business (Instemmend yah van de groep) (....) and you can... and everybody and and and that awareness... hopefully...also ehmm creates an atmosphere where everybody starts thinking hé where can we find some extra work, where can we do some business. #00:53:27-2#" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 149 - 161)

Kennis van de resultaten: Er is geen gevoel voor de relatie tussen aanwezige uren en facturable uren. In realiteit zal dit liggen op ca 50%, dus om naar 80% te groeien is een grote stap.

"MvdS: So we...another.. ratio we had was the productivity, the efficiency, we said okay, 80 percent of the hours should be...invoiced (Instemmend gemompel van de groep) How can we (...) how can we put a figure on that, how are we going to measure that? #00:54:12-4# DS: Sorry, 80 percent of hours should be invoiced, of our productive hours #00:54:17-7# MvdS: Well, for me a productive hour is an hour which is invoiced (Instemmend yah van de groep) so it's 80 percent of the time spend in the company. Including the... yah, and the other 20 percent you go out! #00:54:36-9# DS: So 80 percent is on projects we are invoicing, no experimental stuff #00:54:48-6# MvdS: It's a BIG task, for you for you, because you are, you're now maybe less than 50 percent from the hours that your here heh? (Instemmend gemompel van de groep) It is a BIG job (Instemmend gemompel van de groep) and how are we going to measure that? #00:55:11-1# DS: Nah can you can you than ehmm (...) #00:55:19-3# A: But I think it's also like we are always writing the hours that we're working per project in our plan, like, but we don't..., I mean that's not always the hours that I'm here. Because that's more less then I'm here. because I'm not calculating like all the hours so maybe it's also something that we just write hours that we are here, because we most of the time more then.. and writing the hours that we're working on... #00:55:54-1#" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 162 - 168)

Kennis van de resultaten: Het werken met ratio's (80% facturable) bleek toch abstract. Toen de rekensom werd omgezet naar uren werd e.e.a. duidelijk en schrok men van de weinige facturable uren die daadwerkelijk nodig zijn voor een winstgevend exploitatie. (met andere woorden hun gebrek aan efficiency)

"MvdS: But, you can also well, over here we work with ratios, percentage... you can also say okay so the the ehmm the amount of time, 80 percent was how many hours? #01:05:08-3# DS: 32 of ehmm in your case. #01:05:11-9# MvdS: So 80 percent of 32 is... no 36 (...) is 29 hours (...) So your aim, whatever you do, is always 29 hours per week #01:05:40-1# DS: On the project (...) #01:05:46-5# MvdS: Because #01:05:47-2# DS: It's not much heh? #01:05:49-0# MvdS: Because that is that is, that is very important, because THAT number that 29 maybe not 80 percent, but at least the 29 hours...THEY... multiplied by, by 45 week per year, multiplied by 104 Swiss franc gives the added value for making a profitable company (Instemmend gemompel van de groep). #01:06:14-2# DS: That's probably.. the 80 percent is still very abstract and we calculated it down to hours... #01:06:20-9# MvdS: Yeah okay, that's whatever you want..that's whatever you want... #01:06:22-9# DS: Yeah then it gets suddenly eh... because that would mean if you have 36 what did you say? It's 29 heh? #01:06:32-9# A: 29 yeah #01:06:34-2# DS: and 32 is then... #01:06:40-7# MvdS: Maybe that's for you... is the best way to work #01:06:43-0# DS: Can you give me the 32 as well, it's just for.. I think it's interesting, I'm getting scared if I see that it is only 29 hours #01:06:49-5#" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 191 - 204)

Kennis van de resultaten: De verhoging van de gemiddelde omzet per uur wordt enerzijds benaderd vanuit de structuur en efficiency (Machine), maar met het gevaar van verlies aan creativiteit. Uiteindelijk blijkt de identiteit het best aan te sluiten. Hoe specialer de diensten hoe beter de naam en des te meer je de klanten kunt laten betalen.

"ah, I think to be honest, there is only one thing left, one financial figure... And I don't know where to place it. We, we are making a 104 Swiss franc per hour, let's say that we would make it 120 Swiss franc per hour...Heh, that could be a solution to grow to that 500.000 (...) Because I can tell you okay, we can reach the 500.000 if you go from 80 to 90...but I don't think that's a good idea (Instemmend gemompel van de groep) Because then you're losing out heh... then we get, then we get too much steering on the efficiency, which is where you're going to lose creativity..And... so if you wanna grow further..., over here..., maybe you have to think how can we go from 104 to 110? And where can we place that? (...) I'm not going to say anything! (gelach in de groep) Where are we going to place that L? (...) The growth from 104 Swiss franc per hour to 110 Swiss franc per hour #01:27:59-0# L You mean in these boxes? #01:28:01-2# MvdS: In these six boxes! (...lange pauze...) That was all... #01:28:36-3# A I think it...because it's on this side, then it also goes in this efficiency, and then you have the problem that it, you said before that we're losing the creativity, we're too focussed on that... side. So I think it has to be more there (A wijst op de rechterzijde van de template). Just out of here #01:28:56-5# MvdS: To the right side..(A bevestigt met yeah) I think also #01:28:59-5# A: Being maybe more..., like more the structure, like... #01:29:05-1# DS: Doch doch, because...I think...but that's out of my experience probably, I mean... Off course you have... those where two things, you have projects, when projects repeat the amount of hours we are getting less, because you heh? So that's that's so repeating projects are always better for the efficiency (Instemmend gemompel van de groep) but that's here (DS wijst op machine) #01:29:32-4# MvdS:Yeah, but you can also ask the question why do they, why do you get repetitive orders? #01:29:36-9# DS: Genau.. yah yah exactly..., and that is also a goal the get them, because that is easier... #01:29:43-4# A: And also to bring in this unexpected point, they are coming again and not thinking yeah I just...they bring the thing that I want, but not the unexpected thing. Si I go somewhere else, they bring maybe something new. So it's also like... #01:30:02-6# DS: Yah yah, that is then here (DS wijst naar identiteit), and and here it is just that you say okay... where, you know, what can we do, what is maybe totally out of...What we do now, which is our regular.. base or regular job. What can we do that we can ASK more, because it is something very special, or it IS something OUTSPOKEN" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4_transcriptie, Paragraph 287 - 297)

Kennis van de resultaten: Het formuleren van actions for option vanuit de simple rules is nog redelijk abstract. Medewerkster A refereert naar een sessie uit 2015 waar een duidelijke matrix was gemaakt met key-activities (taken) en individuele verantwoordelijkheden.

"MvdS: If you're not looking for it, it won't happen (...) So you have to...heh... you have to... somewhere there is, there is awareness in your head, your sensing things... and then it happens. And then you..., then you notice, then you filter the information which comes to you (...) Yah... ehmm... (...) Basically DS asked something concrete which TASKS to eh... to organise to get this going or not? #00:34:31-0# DS: Nahh... I'm now. I think..., I mean for me it's a very clear continuation of our last eh session (Instemmend gemompel van de groep). I think ehmm we discussed afterwards that we were a little unsure where should this go to. And now we already have a little more structure, and now the question is; okay, what are we going to do, what are we actually..., besides the fact that we know that we have to control the hours etcetera #00:35:03-2# A: Like last time where we had like the crosses (A verwijst naar overzicht in PowerPoint van twee jaar geleden) where we see; Ahh there...has to be another cross who's gonna take this task...? like I think it's... #00:35:18-7# MvdS: yah, I know what you mean, but but eh #00:35:20-7# DS: We have to define it a bit more maybe..., channeling or defining yah..... #00:35:35-2#" (Memo in: 20161010_Casus 1_groepsessie 4 deel II transcript, Paragraph 111 - 115)

2.1 - BESCHRIJVING CONTEXT CASUS 2 (BIJLAGE BIJ 4.2.1)

Organisatie Invoer

- *Algemene omgeving:* Na jaren van terugval in de economie is er weer sprake van hersteld vertrouwen. Dit heeft invloed op de orderportefeuille van de maakindustrie. Het aantal vacatures stijgt weer en er is een dreigend tekort aan vakbekwaam personeel. De algemene trend in de maakindustrie is het produceren van kleine series, meer differentiatie in producten en kortere levertijden.
- *Taakomgeving:* De klanten bestaan uit machinefabrieken die zich bezighouden met verspanende handelingen, veelal als toeleverancier van metaal- en kunststofproducten. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds de grote professionele machinefabrieken die veelal in bezit zijn van geavanceerde machines en inzetten op vergaande automatisering en efficiency (bijvoorbeeld robotbelading) en anderzijds een groot aantal, veelal kleinere, machinefabrieken waarbij de aanschafprijs van de machine een belangrijke rol speelt in de investeringsbeslissing en de operationele gang van zaken nog steeds in het licht staat van hard werken. Door het beperkte en relatief eenvoudige machineportfolio is de organisatie voornamelijk actief bij de kleinere machinefabrieken in Nederland. De serviceafdeling is voornamelijk regionaal actief bij grote en kleine ondernemingen.
- *Bepalende omgeving:* Het gaat in de organisatie om klanttevredenheid. Om ongeplande stilstand te vermijden stelt de klant eisen op het gebied van reactiesnelheid, kennis en attitude van de monteur alsmede de beschikbaarheid van onderdelen en improvisatietalent om indien nodig met alternatieve oplossingen te komen die stilstand vermijden of verkorten. Het werk van de serviceafdeling is te typeren als professionalisme (Mintzberg, 1993). Hierbij past een hoge mate van zelfstandigheid bij het uitvoeren. Daarnaast worden beslissingen genomen met weinig of geen hiërarchie.

Ontwerp systemen

- *Strategie:* Uit eerdere interviews en werkoverlegsessies waar de onderzoeker gedurende 2015 bij betrokken was, bleek dat er geen duidelijk beeld was van het aanwezige onderscheidend vermogen en de richting en/of doelstellingen. De product- en dienstontwikkeling was gedurende 2015 een aandachtspunt waarbij top-down duidelijke specialismen werden ontwikkeld waarmee het bedrijf zich kon onderscheiden van andere aanbieders (geometrisch meten, machineverplaatsing bij bedrijfsverhuizingen, spindelrevisie, het upgraden van machines met nieuwe besturing en proces specifieke aanpassingen). Door deze specialismen te ontwikkelen kon het zwaartepunt worden verplaatst van een downstream- naar een midstream-strategie en kon een bredere markt bediend worden.
- *Cultuur:* De organisatie wordt 'geleefd' door de klanten. Veelal gaat het om snelle interventies bij ongeplande stilstand waarbij de klant centraal staat. Vanuit de marketingmix is er sprake van een dominantie op product- en dienstenkwaliteit. De vakman heeft hoog aanzien. Hij ontleent daaraan zijn status en beoordeelt anderen volgens dat perspectief. De servicecoördinator, met veel minder specifieke kennis, ondervindt veel weerstand bij de buitendienstmonteurs waardoor de organisatie neigt naar exploitatie zoals blijkt uit de formele communicatie en HR-instrumenten (beoordelingsgesprekken et cetera).
- *Structuur:* Tot enkele jaren geleden was de operationeel verantwoordelijke aandeelhouder ook degene die het roer in handen had. Hij werd gezien als vakbroeder met veel kennis en stond daardoor hoog in aanzien bij de monteurs (exploiteren, de leider als expert). De houding van de operationele aandeelhouder (weinig leiderschap vanuit de expertrol, maar ook niet faciliterend) heeft in combinatie met de autonome opstelling van de monteurs geleid naar een situatie met weinig structuur en participatie (onthechting).

Organisatie uitkomst

- *Belanghebbende:* Er is sprake van ontevredenheid bij de monteurs als het gaat om vertrouwen, communicatie en richting. De negatieve gevoelens bij de monteurs hebben effect op het getoonde gedrag, zowel intern als bij de klanten.
- *Prestatie en productiviteit:* Bij het verzamelen van de financiële informatie is gebruikgemaakt van de managementinformatie van 2015 en de perioden van januari tot en met oktober 2016. De organisatie presteert al jaren ondermaats, met een opleving in 2015. Het jaar 2016 wordt afgesloten met een stevig verlies. Wat betreft de productiviteit van casus 2 is het probleem zichtbaar in de kosten van arbeid, die liggen ver boven de norm van 60% met 75% en 80% voor respectievelijk 2015 en 2016.

2.2 - DOCUMENTSTUDIE KENGETALLEN CASUS 2 (BIJLAGE BIJ 4.2.2)

HARR analyse	2016 Jan-Okt						2015
Toegevoegde Waarde (100%)		€ 514	100%			€ 823	100%
Totaal arbeidsgerelateerde kosten (max 60%)			87,0%				74,6%
Totaal organisatie kosten (max 20%)			16,5%				12,8%
Totaal kapitaals lasten (max 20%)			13,7%				5,1%
Resultaat			-17,2%				7,5%
Mogelijk oorzaken van de problemen	Uren			Uren			
Totaal aanwezige uren	10.194		100,0%	14.065		100,0%	
Aantal directe uren	6.883		67,5%	10.980		78,1%	
Toegevoegde Waarde per uur (TW/direct uur)		€ 75			€ 76		
	Indirect uren						
Werkoverleg	42		0,4%	56		0,4%	
Leegloop	1.175		11,5%	1.371		9,7%	
Niet op order schrijven (reizen)	1.148		11,3%	1.148		8,2%	
Ziekte verzuim	844		8,3%	538		3,8%	

2.3 - INTERVIEW MET ONDERNEMER; FINANCIËLE KENGETALLEN EN TOP-5 (BIJLAGE BIJ 4.2.3)

KPI	2016 (Q1&Q2) Ratio	2015 Ratio	Tekstfragmenten uit het getranscribeerde interview met de ondernemer inclusief verwijzing naar de paragraaf
Toegevoegde Waarde (3) (100%)	100%	100%	<p>"JNK: Het gedeelte van ehh.. hoe moet ik het zeggen.. Volgens mij kun je met de handel die huurkosten veel sneller opbrengen dan met het personeel. #00:10:22-4# MvdS: Dus dus concluderend zeg jij, je hebt.... even samenvattend je hebt twee mogelijkheden. Of je snijd in je personeelsbestand en je gaat door als handelsonderneming #00:10:36-4# JNK: Ja puur als handelsonderneming #00:10:38-1#" (Paragraaf 31 - 33)</p> <p>"JNK: Ja maar aan de ander kant is dat gevoelsmatig, ik kan dat zo niet onderbouwen, maar ik weet wel dat je in de handel dusdanige marges kan maken waardoor je echt wel een jaar of twee kunt overbruggen zonder ehhe. zonder dat daar ehhe (...) Je moet het alleen niet opmaken wat je verdient, dus je moet het plannen wat betreft je (...) liquiditeit in je mogelijkheden." (Paragraaf 39)</p> <p>"en de handel die daarbij komt dat zijn de krenten in de pap, want die kunnen die kunnen een jaar wegvallen, die kunnen twee jaar wegvallen ehh.., het moet compleet onafhankelijk van die handel zijn. En die, en die jaren dat de handel goed is.., dat je daar geld mee kan verdienen, nou dan heb je, je.., ja je krenten in de pap" (Paragraaf 87)</p>
Personele kosten (4) (<60%)	87%	75%	<p>"Je ziet dat de overige kosten wat zijn gestegen, maar je ziet ook dat de personeelskosten zijn gestegen naar 87 procent. #00:06:51-7# JNK: Daar is H (directeur) bijgekomen #00:06:53-7# MvdS: Ja, maar H is kosten neutraal uit jullie (...) #00:06:58-0# JNK: Hmm natuurlijk niet #00:06:58-8# MvdS: Bijna he? #00:06:59-9# JNK Nou? wij hebben alle twee (beide aandeelhouders) 3000 ingeleverd toch? #00:07:07-2# MvdS Ja, dus dat is 6000, hij krijgt 5 maal één komma drie (1,3) is zeven, zeg maar zeven en half. #00:07:14-6# JNK Plus een auto plus #00:07:14-5# MvdS: Ja dat zit dan in de kosten #00:07:17-8# JNK: Dat is wel tienduizend per maand bij elkaar denk ik #00:07:20-6# MvdS: Ja, nou dan is het twee en een half gestegen #00:07:24-8#" (Paragraaf 10 - 20)</p> <p>"JNK: Ja ik zie daar maar twee dingen in, en dat is de personeelslasten ehh.. kosten terug brengen door (...) zwaar terug te schakelen dus nog maar een monteur of twee monteurs over te houden (...) en daarmee dus alleen maar ondersteunend te zijn aan je verkoop in principe (...) dat zie ik als één mogelijkheid. En de tweede mogelijkheid is je personeel... ehh uit te breiden (...) omdat je daarmee de organisatie rendabeler maakt (...) zware overhead (...) en hoge kosten (...) #00:09:07-8#" (Paragraaf 27)</p> <p>"MvdS: Maar, stel dat je die toegevoegde waarde van die monteurs niet meer hebt, dan zul je zien dat... neemt je toegevoegde waarde af en je personele kosten ook wel, maar je kapitaalslasten, je huur, gaat natuurlijk geweldig omhoog #00:09:29-0# JNK: Ja, maar ik denk dat eh.. je praat over 6200 euro huur ehh (...) per maand. Zet dat maar eens af tegen de personeelskosten. Een monteur eruit is al.. en je hebt het al (...) grof gerekend (...) #00:09:50-2#" (Paragraaf 28 - 29)</p> <p>"Daarna zeg je op die 75 procent, dat zijn personeelskosten of schrappen of uitbouwen en uitb..., schrappen betekend snijden in de kosten heh?" (Paragraaf 78)</p>
Overige kosten (0) (<20%)	16%	13%	Geen opmerkingen gedurende het interview

Kapitaalslasten (3) (<20%)	14%	5%	<p>"we hebben het nog niet zo slecht gedaan, met een resultaat van zeven procent, maar wel personele kosten die uit de pas lopen van 75 procent, en eigenlijk heb je dat kunnen betalen door op hele lage kapitaalslasten te zitten, lage huur, lage afschrijving, weinig investeren, er zit geen bank bij dus geen rente lasten, dus #00:06:11-6# JNK: dat is niet helemaal waar #00:06:13-2# MvdS: Nou ja, betrekkelijk weinig #00:06:15-4# JNK: Ja krediet is een ton ofzo #00:06:17-5#" (Paragraph 6 - 10)</p> <p>"JNK: Ja, dus dit hier zit niet alleen de huurverhoging in (..) of huurverhoging? het is samenvoegen van huren #00:07:32-4# MvdS: Ja" (Paragraph 21 - 22)</p> <p>"JNK: Daar zitten ook de extra kosten van auto en dat soort zaken (..) #00:07:37-5# MvdS: Als het lease is wel #00:07:38-5# JNK: Ja ja dat is lease #00:07:39-7# MvdS: Ja dat is financieringslasten ja (...)" (Paragraph 23 - 26)</p>
Resultaat (3)	-/- 17%	8%	<p>"MvdS: Of je neemt extra monteurs aan en zorgt dat het beter loopt #00:10:43-9# JNK: Ja want de omvang die wij nu hebben is verliesgevend, of verlieslatend, hoe noemen ze het..dus dat draaien we gewoon, je moet..je moet zorgen..Ja, dat rendement is zo laag dat je daar stevast geld op toelegt. en dan kun je beter van tevoren weten waar je het op toelegt, want met acht of negen man vliegt dat heel snel de pan uit (..) dan is de overhead erg groot en als je zeg maar drie of vier man meer hebt dan heb je een hele andere (...) #00:11:16-6#" (Paragraph 34 - 35)</p> <p>"JNK: Als ik dit zie zijn we 25 procent achteruit geboerd, terwijl de toegevoegde waarde van machines ENORM was. Daar heb, daar heb ik...Of, of die of of die cijfers... #00:31:30-1# MvdS: Nou ja die was 20.000 euro in het eerste half jaar.. #00:31:32-4# JNK: Okay, nou ja.., goed #00:31:35-0#" (Paragraph 81 - 83)</p> <p>"Je moet even naar de toekomst kijken.., wat wat wat wil.. hoe.., wat moet er nou gebeuren? om tevreden te zijn? #00:32:07-1# JNK: Volgens mij uitbreiding van het aantal..., het rendabeler maken van de service tak. Die service tak die moet ons te allen tijde ehh.., daar moet een onderstroom inzitten die altijd positief is..," (Paragraph 86 - 87)</p>

	Top 5 actiepunten volgens de ondernemer	Typering volgens ondernemer
1	<p>Meer werk binnenhalen door intensieve acquisitie voor de afdeling service door alle betrokkenen (commerciële sensitiviteit) (5)</p> <p>"JNK: Nou het voordeel van meer mensen en meer sleutelen is een onderstroom, alleen daar moet je daar wel op acquireren, daar moet je wel APART op acquireren. " (Paragraph 37)</p> <p>"JNK: Dat, dat is voor mij ehh.. service gerelateerd, dat is ehh..meer ehh.. WERK heh... Dus meer ehh meer werk voor de service afdeling. Acquisitie.., gewoon keihard koude acquisitie, bellen ehh.., #00:33:58-6# MvdS: En dat geldt voor ehh het hele bedrijf of voornamelijk service? #00:34:03-6# JNK: Dat geldt voor.., ja dat.., op het moment dat je dat voor service doet neem je, neem je de machines mee..., maar je moet je PUUR richten op die service (..) En andersom werkt ook heh.. Ik ik richt me op machines, en ik neem die service altijd mee, en ik neem ook altijd CS mee, ik neem altijd opleidingen mee.., maar je kunt niet met drie dingen binnenkomen.. En er moet iemand zijn die zich verantwoordelijk maakt voor die omzet in de service (bevestigend ja van MvdS) (...)" (Paragraph 89 - 91)</p> <p>"JNK: Dat méér werk acquisitie is gewoon het vullen van de sales-funnel, dat is gewoon honderd mensen bellen en honderd ehh, vijftien per dag bellen was gezegd ehh minstens zoveel bezoeken per week en daar rolt wat uit (beiden bevestigen met Ja) #00:37:27-6#" (Paragraph 105)</p> <p>"JNK: Nee nee, maar communicatie heeft ook te maken met leiding geven, heeft ook te maken met met verkoop ehh.. #00:39:19-0#" (Paragraph 117)</p> <p>"dus acquisitie op gebied van service voor meer werk, wat is het kernwoord? (..) Meer werk, acquisitie en service (...) Of een ander woord wat.., één woord! #01:07:54-8# JNK Urgent...(gelach) #01:07:57-0# MvdS: Ja okay (...) #01:08:00-2# JNK: Top prioriteit! Dat was het vier maanden geleden al heh? #01:08:06-5# MvdS: Urgent heh.., #01:08:08-3# JNK: Boem, ik zie jou nog slaan!" (Paragraph 212 - 217)</p>	Visie

2	<p>Leiding geven aan, en coördinatie/plannen van mensen (14)</p> <p>"MvdS: Ja, je schetst net de situatie van intern, dat er een gebrek is aan opleiding, een gebrek aan mentaliteit, dat eh #00:16:42-4# JNK: Leiderschap #00:16:44-3#" (20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 50 - 51)</p> <p>"MvdS: Ehmm.. (...) Waar zit volgens jou de (...) de (...) oplossing? Wat verwacht je... hoe verwacht je dat de nieuwe directeur acteert? wat verwachten jullie daarbij? #00:19:48-3# JNK: Ik verwacht enthousiasme, ik verwacht een sense of urgency die wij in het begin van zijn dienstverband uitdrukkelijk hebben uitgesproken. Het was hard nodig dat er iets aan zou gebeuren, ik verwacht vragen, ik verwacht ehh dialoog, interactie (...) en verwacht gewoon klinken lichten.. hard werken (...) heel hard werken en betrokkenheid. (...) voor iemand die toch als potentieel aandeelhouder te boek staat (...) #00:20:28-5#" (Paragraph 58 - 59)</p> <p>"En en volgens mij is dat onlosmakelijk verbonden met eh met ehh het aansturen van de mensen, het opleiden van de mensen ehh... #00:34:49-9# MvdS: Dus dat is het tweede punt heh, aansturen, opleiden van mensen #00:34:52-2# JNK: Ja (...) ja het efficiënt maken van.. #00:34:56-9# MvdS: Ik maak ze toch even apart #00:34:58-1# JNK: Planning is belangrijk #00:35:00-0# MvdS: Aansturen van de mensen plus planning ja? #00:35:02-5# JNK: Ja., nou, weet, weet je wat... #00:35:04-0# MvdS: Coördinatie heh? #00:35:05-3#" (Paragraph 91 - 98)</p> <p>"JNK: Ok, maar goed dus dus werk, planning, binnendienst, aansturen van mensen, opleiding van mensen. Planning is overigens ook super belangrijk ehh en dat zit ook weer in de aansturing van de mensen hè, hoe krijg jij het voor elkaar dat iemand om twee uur 's middags binnenloopt en zegt; ik heb niks te doen.. Waarom weet jij niet dat ie om één uur al wegrijd bij zijn klant.. Dus daar zit zo'n efficiency slag.., is daar in te halen #00:36:20-3#" (Paragraph 101)</p> <p>"JNK: Ja, en leidinggeven daar moet je dus inderdaad ehh (.....) ja daar is gewoon, kort door de bocht conclusie, daar is dus gewoon geen leiding geweest de laatste jaren (...) #00:36:45-2#" (Paragraph 103)</p> <p>"JNK: Nee nee, maar communicatie heeft ook te maken met leiding geven, heeft ook te maken met met verkoop ehh.. #00:39:19-0#" (Paragraph 117)</p> <p>"MvdS: Wat is.., wat is leidinggeven hè? #00:39:36-1# JNK: Da's aansturen en motiveren (...) Aansturen, motiveren, plannen, ehh.., #00:39:43-7#" (Paragraph 120 - 121)</p> <p>"MvdS: Dan hebben we de coördinatie, het aansturen, het leiding geven aan mensen coördinatie van mensen, die planning hè, dat is die, die, die ehh die ehh machine twee; structuur, arbeidsverdeling, coördinatie, hiërarchie, taakgericht.., wat is daar voor jou het kernwoord? (...) #01:08:37-7# JNK: Nou.., efficiency (...) #01:08:45-1#" (Paragraph 218 - 219)</p> <p>Het zijn alleen maar elke keer WEER aantekeningen en 'dat gaan we doen' en er gebeurt gewoon niets. (...) en er is altijd wel een reden waarom iets niet gebeurt, maar per saldo gebeurt het niet. En ik had wel gehoopt dat door ook afstand in te nemen dat er dan ook wat dingen zouden gebeuren (...) en nogmaals voor de duidelijkheid; ik zie het niet, ik zie het niet gebeuren.(....) #00:19:22-9#" (Paragraph 57)</p> <p>"MvdS: Ehmm.. (...) Waar zit volgens jou de (...) de (...) oplossing? Wat verwacht je... hoe verwacht je dat de nieuwe directeur acteert? wat verwachten jullie daarbij? #00:19:48-3# JNK: Ik verwacht enthousiasme, ik verwacht een sense of urgency die wij in het begin van zijn dienstverband uitdrukkelijk hebben uitgesproken. Het was hard nodig dat er iets aan zou gebeuren, ik verwacht vragen, ik verwacht ehh dialoog, interactie (...) en verwacht gewoon klinken lichten.. hard werken (...) heel hard werken en betrokkenheid. (...) voor iemand die toch als potentieel aandeelhouder te boek staat (...) #00:20:28-5# MvdS: Ehm.. Het uitblijven, je hebt het over het uitblijven van resultaten, dus er gebeurt niks, daadkracht.., wat had je willen zien (...) #00:20:41-7# JNK: Wat ik hier net aangegeven heb #00:20:44-5# MvdS: Nou, sense of urgency dat is natuurlijk een gevoel, niet iedereen gaat daar op dezelfde manier mee om, de een wordt er zenuwachtig van en de ander niet, maar .. #00:21:00-6# JNK: Ik wordt daar zenuwachtig van.. #00:21:01-6# MvdS: Ja, en eigenlijk zeg je van ik zou het liefste willen zien dat hij (directeur) ook zenuwachtig was #00:21:07-2# JNK: Nou nee nee nee helemaal niet, maar ik zie helemaal niets. Dus ik heb geen idee hoe hij (directeur) zich daaronder voelt en ik weet alleen dat wij het laatste gesprek wat wij gehad hebben een paar maanden geleden, en dat was een vrij heftig gesprek ook, en.. en.. daarna heb ik onder andere ook met jou nog gesproken en daarna ook rustig terug getrokken eh.. zo van ik wil dat dit slaagt en hij moet de ruimte krijgen om dit te laten slagen (...) maar het heeft me nog niet erg gerust gesteld, ik zie nog niks gebeuren en ik heb G (mede aandeelhouder) ook al een keer gevraagd zo van; 'wat gebeurt er?' En van G hoor ik dan zo van; 'ja.. hij brengt wel wat werk binnen' Maar op het moment dat ik vraag van; 'OK, maar kwantificeer dat eens, noem dan eens iets? dan komen we niet verder dan een paar keer vijfhonderd euro voor een keer een opdrachtje ophalen, ja en ik zie en ik hoor geen bezoeken, ik zie geen contacten met klanten, we hebben afgesproken dat we die zaken vast zouden leggen ehh...ja dat gebeurt niet of het wordt niet vastgelegd, een van de twee. maar het is niet zichtbaar (...) En daar maak ik mij zorgen om en dan zie ik.... wat verwacht je van iemand? Ja ik verwacht van iemand dat hij bij wijze van spreken mij 's avonds om tien uur nog belt met van 'ik ben net op de terugweg van Groningen en ik heb ehh.. en dat gebeurt gewoon helemaal niet (...) Ik zie dingen waar ik heel ongerust van wordt, ik zie die drive</p>	Machine
---	--	---------

	<p>niet, ik zie die sense of urgency niet, het is ehh.. (...) #00:22:47-4#" (Paragraph 58 - 66)</p> <p>"en ik snap ook dat op het moment dat ik daar continue met mijn snufferd bovenop zit dat ik hem niet in zijn waarde laat, dat ik die directeur niet in zijn waarde laat, en dat ik zijn competentie in feite in twijfel trek. Maar.. dat is wel wat ik nu heb gedaan, bewust afstand nemen. En en, kijken waarmee die komt. Ik heb twee of drie keer Maarten heb ik hem..komt hij bij mij met iets en geeft ik hem een advies en vervolgens doet hij zijn eigen ding en doet hij het niet goed. En dan denk ik...Okey! #00:25:05-1#" (Paragraph 71)</p> <p>"Die directeur BELT OP waar ik BIJ zat, ik zat bij H op kantoor en die directeur belt in, en die gaf hem een forse uitbrander, van wat hij eigenlijk wel niet in zijn hoofd haalde om allemaal in zijn bedrijf te gaan lopen rondroepen. Nou ja, precies wat ik voorspelt had en H doet het toch, die die naait dan toch zijn eigen naad in dit geval. " (Paragraph 73)</p> <p>"En uitbouwen betekend dat die toegevoegde waarde weer omhoog gaat. #00:29:44-2# JNK Ja, die toegevoegde waarde die zal als het goed is omhoog gaan, ehh ja.., op op het gebied van machines heeft hij geen toegevoegde waarde gehad, op het gebied van service heeft ie NIHIL.. toegevoegde waarde gehad, en waar.., wat er dan nog over blijft is dat er bijna één" (Paragraph 78 - 79)</p> <p>"En geloof me Maarten.., ik vindt het zelfs BEST als die toegevoegde waarde uit die opleiding groot genoeg wordt, dan is dat voor mij een reden om, om daar gewoon vrede mee te hebben (....) Dus ik lig niet op ramkoers, ik wil nog steeds dat de man binnen onze organisatie slaagt, ik doe daar mijn uiterste best voor, ik bijt daar regelmatig voor op mijn lip, ik probeer daar echt heel positief in te blijven staan.. #00:30:53-8#" (Paragraph 79)</p>	
3	<p>Opleiden van personeel (gebrek aan leercultuur) (2)</p> <p>"MvdS: Opleiden van personeel.., waarom vindt je dat belangrijk trouwens? (..) en waarin? #00:37:34-7# JNK: Omdat ik merk dat ze ehh... omdat er geen cultuur heerst waarin het normaal is dat er bijgeschoold wordt.., het moet er.., die.., en waar dat aan ligt, dat laat ik in het midden. Is dat omdat het niet aangeboden is? Ehh ja.. hè, want ja..., 'da's nie nodig' en 'da komt wel' en 'da's te duur" (JNK verwijst naar de opmerkingen van mede eigenaar) Dat is is .., die cultuur hangt er gewoon niet. #00:38:04-0#" (Paragraph 106 - 107)</p> <p>"MvdS: En dan hebben we het opleiden voor het personeel, dus een een, er is een gebrek aan LEERCULTUUR... Wat is, wat is opleiden van ... wat is dan jou kernwoord? Er staat identiteit, tweezijdige communicatie, gezamenlijke betekenisgeving... #01:09:02-3# JNK: Overleg met faciliteren (...) en motiveren da's misschien nog wel..., motiveren da's een betere. #01:09:14-0# MvdS: Motiveren? #01:09:14-9# JNK: Ja, gewoon één woord.., motiveren..dan hebben we een.... da's helemaal niet nodig #01:09:23-3#" (Paragraph 220 - 223)</p>	Identiteit
4	<p>Goede communicatie met klanten en correct opvolgen (4)</p> <p>"JNK: Ja.. ok, maar de interne opleidingen is wat anders. Dat is het opleiden van je monteurs in zowel technisch als ehh.. hoe noem je het .. sociaal, hoe gaat je met klanten om? wat zeg je wel, wat zeg je niet?" (Paragraph 53)</p> <p>"JNK: Ja, weet je weet je waar ik steeds meer achter kom ehh Maarten wat, wat misschien nog wel heel veel belangrijker is.., of wat er eigenlijk één, twee en drie staat op de eerste plaats, is communicatie naar je klanten, hoe wordt die telefoon opgenomen? Hoe wordt er met de klant gepraat? Hoe wordt er daarna gereageerd? Dat is WERKELIJK WAAR af en toe zo verschrikkelijk belabberd, dat ik me heel goed kan voorstellen dat klanten die je met heel veel moeite binnenhaalt, dat die gewoon gierend weglopen (...)" (Paragraph 99)</p> <p>"MvdS: Dan hebben we de communicatie met de klanten, dus de opvolging daarvan hè.., dus dus de klantrelaties en het leiding.., het echte leidinggeven #00:38:12-8# JNK Het gewoon, het gewoon Nederlands praten en het gewoon fatsoenlijk te woord staan. Gewone fatsoensnormen Maarten, dat is DRAMA #00:38:21-3#" (Paragraph 108 - 109)</p> <p>"MvdS: Dan hebben we communicatie met klanten.., en het opvolgen daarvan, daar hadden we gezegd; de school vier. Beheersen van, van die cultuur door aanbrengen van structuur... #01:09:35-9# JNK Ja, dat is super belangrijk ja... En dat zijn dingen die je meteen kan doen! #01:09:43-3# MvdS: Ja.., en wat is daar nou (...) #01:09:51-4# JNK Het kernwoord..(...) Ja.. voor mij is dat ook urgent, dat hangt ehh (..lange pauze...) ja ook urgent, waarom niet zou ik zeggen.., in de wetenschap dat je daar nu al mee kan beginnen...., protocolletje maken en.... #01:10:38-5#" (Paragraph 224 - 227)</p>	School

5	<p>Opleiden van klanten (cursussen) als commercieel tool (4)</p> <p><i>“Maar het opleiden van onze klanten is meetvaardigheden en dat soort dingen... #00:17:22-4# MvdS: Ja maar je hebt het ook over soft skills en zo he? #00:17:25-4# JNK: Ja ook over soft skills, maar over soft skill zeg ik al, dat is iets dat mag je tussen haakjes zetten. dat is iets als de rest eenmaal loopt dan moet je dat een keer eh,.. dan vindt ik het wel leuk om eens te kijken of daar animo voor is. Als ik met klanten waarmee ik praat, werp ik het altijd op en de ene gaat rechtop op zijn stoel zitten, en de ander die kijkt gewoon de andere kant op dus ik eh.. daar heb ik niet het gevoel bij dat dat zou kunnen aanslaan, alhoewel ik wel denk dat er een behoefte is. Alleen hoe kweek je die behoefte is dan ehh.. ? #00:17:54-3#” (Paragraaf 53 - 55)</i></p> <p><i>“MvdS: Ja, het is natuurlijk opvallend dat de dus de opleidingen als mogelijkheid ziet, terwijl je er intern eigenlijk nauwelijks of iets aan doet je je eh.. er is niet echt een leercultuur binnen (...) #00:18:18-3# JNK: Nee nee, maar dat hoort bij wat zie je gebeuren in je bedrijf, ik heb gezegd, ik heb de kar proberen te trekken en daar hoorden dat soort dingen allemaal bij en dat is uiteindelijk niet van de grond gekomen. Dat is een soort remmende werking die daar continue op heeft gezeten, en nu met de nieuwe man zijn daar WEER afspraken over gemaakt en zijn WEER dingen in gang gezet en er wordt van alles bepraat, maar er gebeurt niets, althans... ik zie het niet. Ik zie die initiatieven niet gebeuren.” (Paragraaf 56 - 57)</i></p> <p><i>“JNK: Ja maar één, één ding is opleiding wat ik er dan ehh.. #00:38:32-8# MvdS Ja dat heb ik hier, opleiden van personeel.. #00:38:34-1# JNK: Ja van personeel, maar ik bedoel opleiding separaat, dus als, als tak (..)” (Paragraaf 111 - 113)</i></p> <p><i>“MvdS: En dan hebben we nog de laatste, de opleiding als commerciële tak hè..., dus het cursus geven.. Dat is dus de tak van de top (...) #01:10:52-9# JNK: Ja.. ik zit weer met urgent, maar ehh dat wordt GEDREVEN doordat daar ehh..daar muntjes uit kunne vallen #01:11:01-3# MvdS: Ja, urgent is een, is een, ja, ja het is natuurlijk.., Urgent is #01:11:14-0# JNK: Het, het zijn al speerpunten hè, dus het is eigenlijk allemaal urgent en dan moet je daar nog een urgentie of een ja... #01:11:21-2# MvdS: Nou ja, kijk, de urgentie van werk is natuurlijk, ik denk dat dat wel..., dat is onbetwist. Denk ik.... #01:11:31-6# JNK: Het zijn dingen die KUNNEN en MOETEN tegelijk meteen gaan lopen. #01:11:36-6# MvdS: nou die.., ja. (..) #01:11:40-3# JNK: Kunnen en moeten hè #01:11:41-8# MvdS: Maar ja, ik zoek, ik zoek toch even..., ik denk dat we toch even verder moeten zoeken.. Opleiden als als als ehh ehmm... Wat is nou... #01:11:49-0# JNK: Toekomst #01:11:50-1#” (Paragraaf 228 - 237)</i></p>	Plan
---	--	------

2.4 - OVERZICHT CODERINGEN PER SESSIE (BIJLAGE BIJ 4.2.4)

Exploiteren				Exploreren		
Planning & Actie Cyclus 1	Planning & Actie Cyclus 2	Planning & Actie Cyclus 3		Planning & Actie Cyclus 1	Planning & Actie Cyclus 2	Planning & Actie Cyclus 3
Meer monteurs (3) Meer monteurs en onderscheid-in taken (4) Meer acquisitie tbv onderhoud (3) Werken met onderhoudscontracten (1)	Acquisitie (1) Toegevoegde Waarde (5) Resultaat (5) Hoe gaan we geld verdienen (6) Kwetsbaarheid (5) Prestatie beloning (2)	Groei (3) Commerciële- daadkracht (3) Groei door commerciële daadkracht (1)	Strategie	Investering apparatuur (2) Opleiding (1) Strategie bepalen (1) Kennis delen (1)	Toekomst (5) Marktontwikkeling (4) Flexibele inzet (3) Overcapaciteit (2) Klantenbinding (3)	Koers (1) Kennis (1) Ruime koers door brede kennis (5)
Afspraken nakomen (2) Volledige uren (acht) draaien van monteurs (2)	Communicatie met klanten (4) Leercultuur (2) Opleiden medewerkers (5)	Plannen (1) Efficiency (1) Taakverbreding met oog voor specialisatie (6)	Cultuur	Verantwoordelijkheid pers. (6) Bijscholing personeel (2) Onderlinge communicatie (2) Proactieve houding (3) Verander gezindheid (5) Luisteren naar elkaar (8) Waardering uitspreken (2)	Motiveren (9) Leiding geven (5) Imago (1) Klanten opleiden (2) Nieuwe directeur (2) Monteur als verkoper (2) Ruimte om te luisteren (2)	Imago (2) Houding (2) Ons imago wordt bepaald door jouw houding (3)
Meer kennis installatie en service (4) Terugkoppelen (3) Afleverprotocollen maken (2) ERP pakket verder invoeren (1) Voorraadbeheer (1) Beter opvangen bij afwezigheid van collega's (2) Investeren in cursussen voor het personeel (1) Betere communicatie tussen verkoop machines en monteurs (2)	Efficiency (4) Specialisatie (1) Verdeling van functies (1) Project management (1) Aanpak terugkerende problemen (2) Werkoverleg (3) Verbetering rendement (1) Nieuwe machines (2)	Scholing (1) Communicatie (2) Middelen (1) Professionaliteit door kennis en middelen (3)	Structuur	Project bespreking voor- en achteraf (1) Zelfstandig werken (4)	Weerstand (1) Redelijkheid (4) Opvang werkzaamheden (2)	Zelfstandig (1) Redelijkheid (1) Zelfstandig werken binnen de grenzen van redelijkheid (3)

2.5 - GROEPSESSIE 3 HET FORMULEREN VAN DE SIMPLE RULES (BIJLAGE BIJ 4.2.4)

	Casus 2 - Ondernemer: JNK / Directeur: DirH / Medewerkers: MonC, MonS & PlanJ / Onderzoeker: MvdS
	Groep sessie 3 - Exploiteren – Strategie – Plan
Groei (3)	<p>“DirH: Ja, laat ik eens een schot voor de boeg geven.. Voor mij is die kwetsbaarheid in combinatie met....kwetsbaarheid in combinatie met ehh ehh meer mon...Ja, meer monteurs.... Kwetsbaarheid en meer monteurs, kwetsbaarheid en groei misschien wel (...) #00:01:41-8#” (Paragraph 3)</p> <p>“DirH: Los van die discussie is, is het wel gewoon een legitieme vraag, dus ehh kwetsbaarheid in combinatie met ehhh groei. #00:03:22-1# MontS: Misschien zijn wij wel niet aantrekkelijk genoeg om bij ons te komen werken. #00:03:27-7# MonC: Dat zou zo maar kunnen (instemmend gemompel van de groep) Je moet ze ook, je moet ze ook iets voorhouden.. #00:03:33-2# MontS: Ja, ze komen niet voor niks..nee.. #00:03:37-4#” (Paragraph 16 - 19)</p> <p>“MonC: Manmacht maakt kracht... denk ik dan als ik dat zo zie... dat je met meer mensen dan toch meer kan bereiken daar op op dat stuk.. #00:06:54-4# MontS: Groei #00:06:54-8# MonC: Dus ehh en groei en en #00:06:57-5# MvdS: Groei hè... #00:06:58-8# MontS: Ja, groei! (...) #00:07:00-5#” (Paragraph 37 - 41)</p>
Commerciële-daadkracht (3)	<p>“DirH: Groei en daadkracht.(..) #00:07:08-3# PlanJ: Draagvlak misschien #00:07:12-8# MvdS: Daadkracht? #00:07:14-9# DirH: Daadkracht of ehh dat je... daadkracht moet zijn in je resultaat.. #00:07:23-9#” (Paragraph 43 - 46)</p> <p>“MvdS: Resultaat gericht? #00:07:29-5# DirH: Resultaatgericht.. #00:07:30-9# MontS: Aanpakken.. #00:07:35-5# DirH: Resultaat gericht groei (..) en ehh (..) is kwetsbaarheid en meer monteurs, is daar eigenlijk een resultante van hè? Dat is dan meer naar het resultaat.. Acquisitie is ehh de tool..., om het te doen.. S? #00:08:06-8#” (Paragraph 48 - 51)</p> <p>“MvdS: Maar om te kunnen groeien, moet je dit wel voor elkaar hebben hè, dat is een voorwaarde hè, dat dat je verkoop kant ehh toch wel hard aan de weg timmert. Je kunt niet groeien tegen tegen beter weten in en een beetje groeien en een beetje wachten tot de telefoon gaat. Dus hoe zou je.. Dit is het resultaat, resultaatgerichtheid.. #00:09:05-4# DirH: Dat is commerciële daadkracht ehh commerciële daadkracht, groeien.. #00:09:12-9# MvdS: Commerciële daadkracht, zullen we dat eens opschrijven? #00:09:17-7# PlanJ: Ja (...) #00:09:29-8#” (Paragraph 53 - 56)</p>
Simple Rule (1)	<p>Groei door commerciële daadkracht</p> <p>“MvdS: Nou is de vraag ehh is de vraag kun je hier nou uit de groen.. uit de groene dingen wat zinnen formuleren? (...) #00:29:05-8# DirH: Ik denk het wel toch.. #00:29:07-7# MvdS: Ja, dat lijkt me wel, eigenlijk eigenlijk wordt dat makkelijk.. De eerste is gewoon "groei door commerciële daadkracht". #00:29:15-7# DirH: Ja, dat is wel leuk om mee te beginnen #00:29:18-8# MvdS: En en dat dat kun je straks ook vertalen naar naar organisatie breed hè, je kunt natuurlijk zeggen van ehh H is verantwoordelijk voor de commercie, maar maar uiteindelijk gaat het om het bedrijf waar we allemaal werken, dus commerciële daadkracht.. ehh ja je kunt ook daarin bepaalde acties koppelen eh voor ehh monteurs, voor J.., iedereen die eigenlijk met klantencontact heeft te maken.. kan zich commercieel daadkrachtig opstellen. ...Ik.. , en dat dat (..) Mee eens of niet C? (instemmend gemompel van C) #00:30:01-8# DirH: In eerste instantie IN of groeien DOOR? #00:30:05-9# PlanJ: Beiden #00:30:07-9# MvdS: Nee, ik denk dat je groeit als gevolg.... dat groei een gevolg is VAN.. #00:30:12-3# DirH: Ja, je gaat niet groeien IN de commerciële.., als je mensen gaat.. commercie gaat bijbrengen.., dan ga je groeien... in. (...) #00:30:29-8# MvdS: Groeien door. (...) Groeien door commerciële daadkracht! (...) Dat vindt ik wel mooi op zich hoor.. daar kun je wat mee... #00:30:52-0#” (Paragraph 269 - 278)</p>

	Groepsessie 3 - Exploiteren – Cultuur - School
Plannen (1)	<p>“MvdS: Dan hebben we hier communicatie met klanten, afspraken nakomen, volledige uren draaien, leercultuur, opleiden medewerkers, dat is allemaal nog niet zo makkelijk dit.... Dit hoort bij elkaar..., ehmm afspraken nakomen.. dat is ook een beetje communicatie met de klant denk ik hè? (instemmend gemompel van de groep) Dus dat is een beetje vreemde eend in de bijt. (...) #00:10:24-3# DirH: Planmatig.. ehmm #00:10:34-1# MvdS: Als we, als we het niet weten, dan slaan we het gewoon over hè, als we er niet uitkomen... #00:10:39-5# DirH: Is het niet planmatig iets eh eh (...). #00:10:54-1# MonC: Planning en overleg.. #00:10:58-4# PlanJ: Ja, ik denk wel ja #00:11:00-8# MontS: ja (...) #00:11:04-6# DirH: Het is gewoon, is is gewoon eh formeel. #00:11:07-9# MvdS: waar waar.. #00:11:08-9# PlanJ: Gewoon planning! (..) Afspraken maken en nakomen ja dat komt dan weer terug.. ja.. #00:11:16-2# DirH: Afspraken nakomen en communicatie van eh ja, dat is planning. #00:11:19-5# PlanJ: Ja planning ja (...) Ja planning #00:11:24-0#” (Paragraaf 61 - 72)</p>
Efficiency (1)	<p>“MvdS: Plannen, is dat een woord, plannen? #00:11:53-2# PlanJ: Ja, ja, afspraken maken en die nakomen inderdaad, plannen, het juist inzetten van de, van de tijd.. van de te verdelen tijd zeg ik maar. Ik kan het juiste woord niet verzinnen. Efficiënt gebruik maken van de tijd.. #00:12:11-7# DirH: Dat is niet slecht..efficiency #00:12:14-0# MvdS: Efficiency? #00:12:14-6# MonC: Efficiency.. Ja #00:12:15-6# MvdS: die hebben we wel bij negen staan, maar dat maakt even niet uit. #00:12:19-1#” (Paragraaf 79 - 84)</p>
Simple Rule (6)	<p>Taakverbreding met oog voor specialisatie</p> <p>“MvdS: Plannen en efficiency.. (...) #00:31:02-3# MontS: Plak ze maar aan elkaar.. #00:31:04-0# PlanJ: Ja, efficiënt plannen.. ja..., efficiënt plannen #00:31:10-4# MvdS: En wat geeft dat? #00:31:11-8# PlanJ: Het efficiënt indelen van de tijd.. ja (...) #00:31:23-5#” (Paragraaf 279 - 283)</p> <p>“DirH: Efficiency...ehh.. als gevolg van... #00:32:08-9# PlanJ: Correct en juiste bezetting van middelen en tijd.. ja.. #00:32:17-0# DirH: Ik zit even naar de juiste woorden te zoeken.. #00:32:22-9# MonC: Daar krijg je toch een rendementsverbetering door.. #00:32:27-2# MvdS: Ja, maar dat is algemeen hè... #00:32:32-6#” (Paragraaf 286 - 290)</p> <p>“DirH: Werk verdelen.., plannen.., is ook werk NEMEN hè? (...) Rendement, efficiency (....) Ja, het zou eigenlijk gewoon rendement door samenwerking zijn.. Samenwerking eh eh .. Plannen, samenwerking, efficiency, rendement.. samenwerken of.... #00:34:50-8# PlanJ: En hoe zie je dat.., taakverdeling? Hoe wil je dat... #00:35:03-3# DirH: Taakverdeling.., nou dat zie ik zo als zijnde communicatie met klanten, afspraken nakomen, maar ook efficiency qua uren. Je kunt je uren maar één keer verbranden (instemmend Ja van PlanJ).. #00:35:17-5#” (Paragraaf 303 - 305)</p> <p>“DirH:Nee, taakverbreding.. #00:36:02-5# PlanJ: Ja, taakverbreding ook, daar kan ik een stukje nazorg onder plakken eh.., ja... .., taakverbreding, maak daar maar eens een zin van. (...) #00:36:16-0#” (Paragraaf 316 - 317)</p> <p>“PlanJ: Nee, taakverbreding.. #00:36:40-7# MvdS: Nou.., als je het volgens dat model doet hè.., dus als je mensen breed opleid, maar maar wel binnen een specialisme zorgt dat ze daarin dan.., echt excelleren. #00:36:52-8# DirH: Dus je hoeft er geen commerciant van te maken.. maar je kunt hem wel commerciële handvatten geven. (MvdS bevestigt met Ja, Ja) Dus dan ga je toch een beetje taak verbreden.. dat is wat ik vorige keer ook in die presentatie liet zien, ja jullie zijn de werkvoorbereider, de inkoper #0037:13-7# MonC: En de ambassadeur.. #00:37:15-8# MvdS: En kun je dan zeggen; taakverdeling met oog voor efficiency? Dus dat je wel breed inzetbaar bent, maar dat je uiteindelijk wel.. #00:37:26-1# PlanJ: Ik zeg heel goww opplakken. #00:37:29-1#” (Paragraaf 326 - 331)</p> <p>“DirH: TaakVERBREDING hè.., #00:37:36-2# MontS: Ja, met oog voor specialisatie.(...) #00:37:42-6# DirH: Nee, efficiency.. #00:37:46-7# MvdS: Wat vindt jij, specialisatie of efficiency?... #00:37:52-8# MontS: Specialisatie (...) #00:37:58-6# MvdS: J? #00:38:01-1# MontS: Ieder heeft.., #00:38:03-3# PlanJ: Dan komt toch dat T-model hè of niet? #00:38:05-3# MontS: Iedereen.., ja iedereen heeft gewoon een stukje specialisatie in zich, je kunt gewoon niet ieder.. #00:38:09-0# PlanJ: Dan ga ik dat.. #00:38:10-4# MontS: Niet iedereen heeft gewoon de... totale.. #00:38:16-2# PlanJ: Kwaliteiten.. #00:38:17-8# MvdS: Vanuit de organisatie is dat wel eh dat is wel een mooi..., daar kun je wel wat mee. Efficiency is ook een beetje een containerbegrip hè.. Mee eens C? (bevestigend Ja Ja van C) Taakverbreding met oog voor specialisatie! dat is volgens dit model hè (MvdS wijst op het T-model van Weggeman) #00:38:32-4#” (Paragraaf 334 - 346)</p>

	Groepsessie 3 / Exploiteren – Structuur - Machine
Scholing (1)	<p>"MvdS: Dit is een lastige.. Meer kennis, meer kennis, even kijken. Investeren in cursussen.. #00:13:05-9# MontS: Scholing dus.. #00:13:08-2# MvdS: Waar staat dat? #00:13:09-6# MontS: Ja, nou je het ook zegt.. (...) #00:13:16-6# MvdS: Specialiseren of .. of niet (instemmend gemompel van de groep) #00:13:21-9# PlanJ: Scholing #00:13:22-3# MontS: Dat is ook scholing eigenlijk, dat is allemaal scholing.. (...) #00:13:32-6#" (Paragraaf 88 - 94)</p>
Communicatie (1)	<p>"MvdS: Communicatie...(instemmend Ja van de groep). Is dat het woord? #00:16:41-4# PlanJ: Ja, dat is het woord #00:16:43-3# MontS: Ik denk het wel ja, werkoverleg is communicatie, terugkoppelen is communicatie. #00:16:45-8# DirH: Efficiency #00:16:47-1# MontS: Efficiency is communicatie... ja.. #00:16:56-5#" (Paragraaf 133 - 137)</p>
Middelen (2)	<p>"DirH: En die andere is, dat is tools.., dat zijn echt tools.. ERP systeem #00:17:02-2# PlanJ: Ja, middelen.. #00:17:03-1# DirH: Een aflever rapport is een tool, #00:17:04-6# PlanJ: Juiste middelen.. #00:17:07-7# DirH: Tools, middelen.. (...) #00:17:11-1#" (Paragraaf 138 - 142)</p> <p>"MonC: Rapportage hè.. #00:17:40-6# DirH: Middelen #00:17:40-9# PlanJ: Middelen ja.. (...) #00:17:51-5#" (Paragraaf 152 - 154)</p>
Simple Rule (3)	<p>Professionaliteit door kennis en middelen</p> <p>"MvdS: Scholing, communicatie en middelen (... lange stilte...) #00:39:08-7# DirH: Eigenlijk is dit ehh.., eigenlijk wil je hier ervaringen vastleggen.. ervaringen vast.., vastleggen in een (...) Die afleverprotocollen, ERP, dat zijn meer de tools.. en die tools die vul je door... ervaringen, scholing #00:39:38-3# MonC: Ja, professionele opkomst..professionaliteit! #00:39:43-7# PlanJ: Professionaliteit ja.. #00:39:44-4#" (Paragraaf 351 - 354)</p> <p>"MonC: Dat haal je daar toch uit op het moment dat je én scholing ehh de communicatie én de middelen daarvoor hebt? #00:40:01-4# DirH: Ja ja #00:40:02-7# MonC: Dan krijg je toch ook meer professionaliteit binnen je bedrijf.. #00:40:05-2#" (Paragraaf 357 - 359)</p> <p>"MvdS: Nou, ik vind dat als je het woord professionaliteit gebruikt, vindt ik wel mooi.., want jullie zijn....professionals. En dan mag je misschien... #00:40:24-2# MonC: Maar wel op een breed.., wel op een breed vlak. (bevestigend Ja van MvdS) We doen best wel veel hè.., dus.., we hebben best wel een groot assortiment, we zitten niet maar op één merk hè.. #00:40:36-1# MvdS: Wat.., wat heb je nou nodig om als professional te kunnen ehh te kunnen...., je werk goed te kunnen doen? #00:40:44-4# PlanJ: Beschikken over de juiste kennis #00:40:46-6# MvdS: Ja, dus professionaliteit door kennis en middelen eigenlijk hè.. #00:40:50-9# MonC: Brede professionaliteit, BREDE professionaliteit #00:40:54-1# PlanJ: Professionaliteit uitstralen door kennis en middelen of iets.. #00:40:56-8# MontS: Ja #00:40:58-6# PlanJ: Ja, professionaliteit.. (...) #00:41:03-1# MvdS: Zeg het nog eens.. Professionaliteit door..? #00:41:07-5# PlanJ MontS (simultaan): Kennis en middelen! (...) #00:41:13-7#" (Paragraaf 361 - 371)</p>
	Groep sessie 3 - Exploreren – Strategie – Visie
Koers (1)	<p>"MvdS: Wat zeggen we.. toekomst, marktontwikkeling, investeringen, strategie..., Eigenlijk toekomst is op zich wel een mooi... Koers? #00:20:44-4# MontS: Ja, koers.. #00:20:47-0# MvdS: Koers.., toekomst.., koers... richting... #00:20:51-5# DirH: Eigenlijk pakt die alles, die die koers pakt ook die flexibele inzet.. koers... Ja, koers! #00:21:03-2#" (Paragraaf 182 - 185)</p>
Kennis (1)	<p>"MvdS: Ja? (instemmend gemompel van de groep) (...) Dus dat ehh.. Moeten we hier nog iets mee, met die met die.. ehh. #00:21:27-3# PlanJ: Dat dat valt onder een stukje strategie #00:21:30-3# MvdS: Kennis hè.. #00:21:30-8# PlanJ: Exploreren.. #00:21:33-2# DirH: Het is ook een beetje bij die binding.. binding... klantenbinding.. #00:21:40-1# PlanJ: Innovatie.. nee dat is het ook niet.., ja, nee.. (...) Ja, kom ik net....ja, toewijding #00:21:53-4# DirH: Toewijding.. klinkt anders.. #00:22:03-2#" (Paragraaf 186 - 192)</p>

Simple Rule (5)	<p>Ruime koers door brede kennis</p> <p>"PlanJ: Koers en kennis.. #00:42:28-3# MvdS: Koers kennis.., daar heb je weer dat kennis hè (...). #00:42:33-9# PlanJ: Ja, dat als je een koers vaart..., met de juiste kennis #00:42:38-8#" (Paragraph 386 - 388)</p> <p>"MontS: Dus om de juiste koers te varen.... #00:42:50-1# MvdS: ja, dan zou je kunnen zeggen, koers volgt kennis hè.. want want als je je ergens in specialiseert, als je ergens in verdiept, dan ga je automatisch die kant op...of zie ik dat verkeerd? #00:43:01-3# PlanJ: Of andersom.. Als je ergens heen wil, dat je ook zorgt dat je de juiste kennis ehh over de juiste kennis beschikt. #00:43:07-5# MvdS: Ja, maar dan zit je meer aan aan de linkerkant..dan zet je recht...in een vaster doel, een vaste koers... en dan VOLG je daarin.. Maar hier... #00:43:15-8# PlanJ: Koers volgt op kennis.. Ja.. #00:43:19-2#" (Paragraph 391 - 395)</p> <p>"DirH: Ja, dat is wat wat.. de charme..de charme van ons bedrijf is dat er ook mensen werken die heel breed inzetbaar zijn #00:44:15-6# PlanJ: Ja, precies... #00:44:16-5# DirH: Een breed, breed kennis... ehh #00:44:20-8#" (Paragraph 407 - 409)</p> <p>"MvdS: Wil je, wil je dat de kennis de koers volgt.. of wil je dat de koers de kennis volgt.. Snap je het verschil? (...) #00:47:41-3# DirH: Kennis moet de koers volgen (...) (Bevestigend Ja van PlanJ) Wij zeggen; onze koers is dat wij bij ehmm dienstbaar willen zijn ehh dat alles wat wij doen moet in het teken staan van proces optimalisatie, productiviteit van de werkvloer van klanten.. En dan kunnen we... die die werkvloer die kunnen we verbreden door te zeggen van he, we pakken daar een stukje plaatwerk bij. Dus dan dan volgt de kennis de koers... #00:48:24-4# MvdS: Dan zou het toch eigenlijk meer aan de linkerkant moet horen dan.. Want die strategie die formuleer je, je bent concreet, terwijl je kunt ook zeggen je wil een leercultuur hebben, we willen dat mensen graag, maakt niet uit wat ze leren, als ze maar.. als het maar een beetje te maken heeft met het bedrijf. Als het bedrijf er maar op een of andere manier de vruchten ervan plukt, en dan zien we wel hoe we daar uiteindelijk geld mee verdienen.. #00:48:51-5#" (Paragraph 427 - 429)</p> <p>"MvdS: Je zou wel kunnen zeggen; een flexibele koers, door brede kennis (instemmend Ja van de groep) #00:49:33-5# DirH: Alleen die flexibiliteit vond jij eigenlijk niet zo'n goed woord..(gelach) #00:49:42-3# MvdS: Nou.., ruime koers, ruim... #00:49:44-0# MonC: Ruimdenkend #00:49:44-5# MvdS: Ruime koers, door brede kennis. #00:49:46-5# MontS: Ja #00:49:46-7# PlanJ: Een ruime koers door brede kennis.. juist.. #00:49:49-2# MontS: Schrijf maar op!" (Paragraph 431 - 438)</p>
	<p align="center">Groep sessie 3 -/ Exploiteren – Cultuur - Identiteit</p>
Imago (2)	<p>"MonC: Ja!.. Dan zou ik, zou ik zeggen, doe dan die ene, die bak van jou weg.. en zet daar.. een nieuwe Ford aan aan aan de dinge.. Want dat motiveert hem direct om om.. #00:04:29-9# MvdS: Plus het imago.. #00:04:32-5# MonC: Denk ik hè, maar dat is mijn mijn gevoel. Als ik wil overstappen maar ik ga achteruit.., dan wil ik eigenlijk niet overstappen. (instemmend gemompel van de groep) #00:04:40-7# MvdS: Dat heeft ook met je imago te maken hè, wat straal je uit als groep, als bedrijf, en en en wil je bij een loser werken of wil je bij een winnaar werken? Nou, dat antwoord is heel simpel. Mensen willen bij een bedrijf werken wat succesvol is..uiteindelijk hè..(instemmend gemompel van de groep) #00:05:05-1# MontS: Stukje uitstraling heeft. #00:05:06-3#" (Paragraph 22 - 26)</p> <p>"MvdS: Ja.., vindt ik wel.., vindt ik op zich nog wel... Proactief? Ja, dat is ook houding hè? (instemmend Ja van de groep) Klanten opleiden, motiveren, leiding geven, imago, de monteur als verkoper.. #00:26:24-1# DirH: Eigenlijk is imago daar wel het... Eigenlijk is imago is daar wel het juiste woord.. #00:26:32-6#" (Paragraph 231 - 232)</p>
Houding (2)	<p>"MvdS: We hebben koers kennis..... Dan krijgen we roots denk ik.., identiteit.. We hebben luisteren naar elkaar en waardering laten zien, dat vindt ik wel bij elkaar passen niet? #00:23:16-1# DirH: Onderlinge communicatie ook.. #00:23:19-1# PlanJ: Die past er ook bij ja, #00:23:25-6# DirH: Collectief..(.) #00:23:34-0# PlanJ: Ik denk houding.. #00:23:35-5# MontS:Ja, ik denk dat daar houding moet komen staan ja, of redelijkheid of of menselijkheid.., zoiets.. Ik denk houding. #00:23:43-8# PlanJ: Houding ja.. #00:23:45-6# MontS: Houding.. #00:23:48-5# PlanJ: Houding is een goeie.. #00:23:51-0# DirH: Mentaliteit.. #00:23:54-3# MontS: Ja, kan ook nog.., houding..., mentaliteit... #00:23:57-6#" (Paragraph 207 - 217)</p> <p>"MvdS: Ja, en de verantwoordelijkheid die mensen dan nemen daarmee, hè... #00:26:38-3# PlanJ: Houding, houding, dat is ook ja.. dat kun je ook wel onder identiteit kwijt.. (...) #00:26:52-0#" (Paragraph 233 - 234)</p>

Simple Rule (3)	<p>Ons imago wordt bepaald door jouw houding</p> <p>"MvdS: Imago en houding.. dat lijkt me niet zo moeilijk (...) #00:50:27-4# DirH: Imago bepaald ehh.., je houding bepaald je imago.. Imago daar kun je zelf niet zoveel aan doen.. Imago is hoe klanten jou zien... #00:50:36-9# MvdS: Ja, dat is dus je gedrag, je houding je.. #00:50:42-0#" (Paragraaf 441 - 443)</p> <p>"DirH: Jou imago wordt bepaald door ehh door #00:50:53-8# MontS: Ja, door je houding #00:50:55-6# MonC: Door jou presentatie ja #00:50:57-3# DirH: Je kunt wel zeggen, ik wil een bepaald imago hebben, maar die klant.. ik bepaal wel wat jou imago is.. snap je? Jou houding bepaalt jou imago.. #00:51:11-8# MontS: Ja ja ja #00:51:13-0# MvdS: Je zou eigenlijk moeten zeggen hè.., eh Ons imago.... , wordt bepaald door jou houding! #00:51:21-1# PlanJ: Door de individuele houding.. #00:51:23-2# MvdS: Ja, dus dan doe je een beroep op de, die verantwoordelijkheid van die mensen hè (instemmend Ja van de groep) En dat betekend ook dat je iemand kunt... He jongen...JOU houding... dat heeft wel te maken met MIJN imago. #00:51:39-2# MonC: Dat is een verantwoordelijke presentatie dus.. (instemmend gemompel van de groep) #00:51:42-4# DirH: Ja, en dat je dus elkaar erop aan kunt... mag.., gaat spreken. #00:51:47-1#" (Paragraaf 446 - 455)</p> <p>"MvdS: Wat zeiden we nou? #00:52:12-5# MontS DirH (Simultaan): Ons imago wordt bepaald door jou houding #00:52:19-9#" (Paragraaf 458 - 459)</p>
	Groep sessie 3 - Exploiteren – Structuur - Organisme
Zelfstandig (1)	"MonC: Ik denk dat de zelfstandigheid wel.., maar goed. #00:27:26-8# MontS: Zelfstandigheid.. #00:27:31-3#" (Paragraaf 242 - 243)
Redelijkheid (1)	<p>"MvdS: Redelijkheid.. #00:27:50-6# PlanJ: Oh, redelijkheid. #00:27:52-6# MvdS: Dat vindt ik ook een mooi woord trouwens, redelijkheid.. #00:27:55-8# MontS: Ja! #00:27:56-6# PlanJ: Ja, heel belangrijk.., ook #00:27:58-6# MvdS: Is is dat iets wat we erbij pakken.., redelijkheid? #00:28:01-5# PlanJ: Ja. #00:28:02-1# MontS Ja, ik vind dat super belangrijk.. #00:28:04-8# MvdS: Ja, ik ook #00:28:05-4# PlanJ: Dat is het ook, het moet inderdaad wel redelijk blijven, je moet niet... #00:28:08-6# MontS: Ja, dan heb je weer wat.., graag wat dingen voor elkaar over #00:28:13-6#" (Paragraaf 247 - 257)</p>
Simple Rule (3)	<p>Zelfstandig werken binnen de grenzen van redelijkheid</p> <p>"MvdS: Zelfstandig en redelijk (..) #00:52:56-6# DirH: Ja, dat is eigenlijk toch weer hetzelfde hè Binnen redelijkheid van de organisatie is iedereen zelfstandig.., wordt iedereen geacht zelfstandig...te werken (..) Binnen de grenzen van ... Ja als je weer grenzen gaat stellen in een organisme dan wordt het weer lastig.. #00:53:23-5# PlanJ: Juiste normen en waarden..ja...zelfstandig...redelijkheid... #00:53:35-6# MontS: In overleg...., zelfstandig kunnen werken (..) #00:53:40-2#" (Paragraaf 464 - 467)</p> <p>"MontS: Ja, in overleg zelfstandig kunnen werken #00:53:55-5# MvdS: Zelfstandig maar binnen redelijke grenzen.. Dus.., we doen niet zomaar wat, maar binnen redelijke grenzen ben je zelf.. #00:54:04-8# PlanJ: Ben je zelf verantwoordelijk voor je eigen taken.., of nee.. ja.. #00:54:10-1# MontS: Nee, wat Maarten zegt, dat vindt ik goed.. #00:54:15-8# MvdS: Wat zei ik? Zelfstandig.. #00:54:17-8# MontS: Zelfstandig.. #00:54:19-9#" (Paragraaf 470 - 475)</p> <p>"PlanJ: Zelfstandig werken binnen redelijke grenzen.. (instemmend Ja van de groep) #00:54:31-4# DirH: Binnen de grenzen van redelijkheid.. zeg maar. #00:54:42-0# MontS: Dus dat je dat toch altijd in overleg doet... terugkoppelen.. De een is wat beter in dat soort dingen... #00:54:49-6#" (Paragraaf 478 - 480)</p>

2.6 - OPTIONS FOR ACTIONS VANUIT DE SIMPLE RULES (BIJLAGE BIJ 4.2.4)

Exploiteren			
	Simple rules	Performance Measurement	Options for action
Strategie - Plan	Groei door commerciële daadkracht	Verhoging toegevoegde waarde naar 900.000 euro Minimum aantal facturable uren 2017: 11.200 uren	<ul style="list-style-type: none"> Geregistreeerde voorraad in serviceauto om meteen extra werkzaamheden te kunnen doen bij de klant. Goedkoper inkopen ten behoeve van verbetering marge op onderdelen Minimaal vijf klanten per week bezoeken door de directeur Commerciële bewustwording monteurs
Cultuur - School	Taakverbreding met oog voor specialisatie		<ul style="list-style-type: none"> Scholing t.b.v. specialisme met minimaal één specialistische cursus per jaar Kennisoverdracht van specialist naar groep t.b.v. taakverbreding, aansluitend op het maandelijks werkoverleg
Structuur - Machine	Professionaliteit door kennis en middelen	Verhoging toegevoegde waarde per direct uur van 73 euro/uur naar 80 euro/uur	<ul style="list-style-type: none"> Afleverprotocol t.b.v. duidelijke omschrijving orderinhoud Ball-bar metingen verrichten na iedere reparatie of groot onderhoud Afsluiten Service Level Agreement binnen drie maanden na levering machine
Exploreren			
	Simple rules	Performance Measurement	Options for action
Strategie - Visie	Ruime koers door brede kennis		<ul style="list-style-type: none"> Bijdrage van New Business ca 10% van de omzet Verrichten van NEN-keuringen t.b.v. VCA als interne werkzaamheden
Cultuur - Identiteit	Ons imago wordt bepaald door jouw houding	Toegevoegde waarde per direct uur van 73 euro/uur naar 80 euro/uur	<ul style="list-style-type: none"> Houding: Minimaal 8 uur bij klant aanwezig en werk afmaken indien mogelijk, en altijd in overeenstemming met de klant Imago: Mentaliteit en verbale/non-verbale communicatie verbeteren en meten door nabellen over de klanttevredenheid
Structuur - Organisme	Zelfstandig werken binnen de grenzen van redelijkheid	Verhoging percentage facturable uren t.o.v. totaal aanwezig van 70% naar 85%	<ul style="list-style-type: none"> Geen options for actions benoemd

2.7 - EVALUATIE MET ONDERNEMER (BIJLAGE BIJ 4.2.5)

Hulpvraag: Hoe kunnen we de onderneming weer gezond maken?							
Top 5 Actiepunten van de ondernemer	Typering volgens ondernemer	Simple rule	Typering	Relevantie (1-5)			
				Controleren	Faciliteren	Beïnvloeden	Gemiddeld
<i>Meer werk binnenhalen door intensieve acquisitie voor de afdeling service door alle betrokkenen (commerciële sensitiviteit)</i>	<i>Visie</i>	<i>Ons imago wordt bepaald door jou houding Groeï door commerciële daadkracht Professionaliteit door kennis en middelen Taakverbreding met oog voor specialisatie</i>	<i>Identiteit</i>	0	0	3	1
			<i>Plan</i>	4	4	4	4
			<i>Machine</i>	0	3	3	2
			<i>School</i>	0	4	4	2,7
<i>Leiding geven aan, en coördinatie/plannen van mensen</i>	<i>Machine</i>	<i>Zelfstandig werken binnen de grenzen van redelijkheid</i>	<i>Organisme</i>	5	3	3	3,7
<i>Opleiden van personeel (gebrek aan leercultuur)</i>	<i>Identiteit</i>	<i>Taakverbreding met oog voor specialisatie Ruime koers door brede kennis</i>	<i>School</i>	1	3	4	2,7
			<i>Visie</i>	0	2	4	2
<i>Goede communicatie met klanten en correct opvolgen</i>	<i>School</i>	<i>Ons imago wordt bepaald door jouw houding Zelfstandig werken binnen de grenzen van redelijkheid Groeï door commerciële daadkracht</i>	<i>Identiteit</i>	3	3	5	3,7
			<i>Organisme</i>	0	0	5	1,7
			<i>Plan</i>	0	0	5	1,7
<i>Opleiden van klanten (cursussen) als commercieel tool</i>	<i>Plan</i>						
Gemiddelde relevantie				1,3	2,2	4,0	2,5

2.8 - MEMO'S INTERVIEW MET ONDERNEMER (BIJLAGE 4.2.6)

Memo's uit Interview met ondernemer in chronologische volgorde

Verbinding: De ondernemer van casus 2 heeft twee gezichten. Enerzijds wil hij thuis horen in het paradigma exploreren omdat dit dicht ligt bij zijn perceptie over ondernemen, maar in het interview blijkt dat veel uitspraken betrekking hebben op exploiteren.

"Dus we stappen af van het directe leidinggeven maar we gaan in de fase van groei door delegatie. Dus dan moet je de mensen richting geven zodat ze zich (...) zodat ze hun eigen weg kunnen volgen. Of je delegeert aan een midden manager, in dit geval eigenlijk een soort H (H is nieuwe directeur). #00:03:01-9# JNK: Maar wat betreft het richting geven toch niet? Visie en richting zet je toch uit en daar zet je toch de mensen mee aan het werk? #00:03:09-9#" (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraaf 2 - 3)

Verbinding: De ondernemer blijft nadruk leggen op het niet functioneren van de nieuwe directeur. Enerzijds geeft hij aan dat er alle ruimte is (hij mag best zijn eigen ding doen..), anderzijds is het uitblijven van verbetering van de toegevoegde waarde het belangrijkste criterium.

"JNK: Het ging erom in hoeverre is het beklemmend als ik daar mee bezig ben en als ehh als, als hij..., wat ik wil is dat hij met vragen bij mij komt, en hij mag voor mij best zijn eigen, zijn eigen ding doen..., alleen... Ja, ik zie daar een aantal dingen in, wie beoordeeld dat? dat is de klant! en de klant beoordeelt dat. En die beoordeelt DEZE activiteiten niet als heel positief (...) #00:28:45-1# MvdS: Ja, maar even, even terug naar ehh..., we gaan even terug naar ehh..., nog even naar, voor we naar de volgende fase gaan..., even terug naar die cijfers heh...dus, dus als je nou zegt wij hebben, je hebt ehh het functioneren van H, waar heeft dat invloed op? Als je naar die ratio's kijkt hè.. is het..., goed er zijn wat extra kosten gekomen door H hè, maar in principe zit dat in die toegevoegde waarde dat HJ op dit moment nog geen toegevoegde waarde oplevert..., zijn activiteiten. #00:29:19-5# JNK: Nee..., nee (...) #00:29:23-7# MvdS: Hè, dus, dus, dus H speelt zich ehh ehh ehh dus dat, dat, dat speelt zich dus eigenlijk hier af. Daarna zeg je op die 75 procent, dat zijn personeelskosten of schrappen of uitbouwen en uitb..., schrappen betekend snijden in de kosten hè? En uitbouwen betekend dat die toegevoegde waarde weer omhoog gaat. #00:29:44-2# JNK: Ja, die toegevoegde waarde die zal als het goed is omhoog gaan, ehh ja..., op op het gebied van machines heeft hij geen toegevoegde waarde gehad, op het gebied van service heeft ie NIHL... toegevoegde waarde gehad, en waar..., wat er dan nog over blijft is dat er bijna één opleiding online is. Die zou hè, een maand geleden ofzo zou die de lucht ingaan, nou..., ik zie nog niet dat het online is..Ehh..., daar zou wat toegevoegde waarde uit moeten gaan komen..., maar dat is niet wat we..., wat we in mijn beleving hadden afgesproken..., wat de doelstelling was van zijn..., van zijn functioneren. En geloof me Maarten..., ik vindt het zelfs BEST als die toegevoegde waarde uit die opleiding groot genoeg wordt, dan is dat voor mij een reden om, om daar gewoon vrede mee te hebben (.....) Dus ik lig niet op ramkoers, ik wil nog steeds dat de man binnen onze organisatie slaagt, ik doe daar mijn uiterste best voor, ik bijt daar regelmatig voor op mijn lip, ik probeer daar echt heel positief in te blijven staan.. #00:30:53-8#" (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraaf 75 - 79)

Verbinding: De ondernemer geeft hier aan dat hij zichzelf duidelijk ziet in het paradigma exploreren, en beseft dat hij veel dingen zegt vanuit het exploiteren. Hij noemt dat 'compensatiegedrag' omdat hij de vrije handelingsruimte van de medewerkers ziet ontsporen (los is niks...).

"JNK: Ja heel, heel grof..., als ik mezelf een beetje ken, zit ik helemaal aan deze kant (JNK wijst op rechts). En ik weet dat ik heel vaak dingen roep die aan die kant zitten (JNK wijst op links). (MvdS bevestigt met Ja ja) Maar volgens mij is dat compensatiegedrag en daar hebben wij het samen wel eens vaker over gehad, ik zie dat G helemaal op deze kant hangt en daar zie ik het dan toch op ontsporen, nee..., dit..., hè? Het is niet deze, het is niet deze kan...Nee, het is niet GOED deze kant. Het is niet goed ehh ehh het is los, het is eigenlijk helemaal niks. #00:51:56-9# MvdS: Ja, nou ja, goed daar gaat, d'r is eigenlijk geen..., helemaal geen richting en het idee van de Simple Rules is dat het, dat het dus richting geeft #00:52:04-5# JNK: Ja, er moet wel richting zijn, je, je moet wel zeggen; luister en we gaan wel die kant op en de klant moet wel tevreden zijn. En..., klanttevredenheid zou van mij een enorm issue zijn, dat zou voor mij HEEL erg bepalend zijn #00:52:15-4#" (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraaf 159 - 161)

Exploiteren: De problemen in de onderneming (te hoge arbeid gerelateerde kosten) hebben enerzijds te maken met te weinig werk, anderzijds met personele perikelen. De voorgestelde oplossing van de ondernemer om te snijden in de personele kosten is een reactieve sturing met als doel controle op de kosten.

“Dus nou is mijn vraag aan jou, wat, wat (...) als je nou naar de toekomst van de onderneming kijkt, wat moet er nou gebeuren met de onderneming om dit gezond te maken (...) en dan mag je gewoon schieten (...) en daarna, ik schrijf het op en ik neem het op en daarna gaan we uit de dingen die je roept gaan we even de top vijf eruit zeven. Dus het gaat niet om de prioriteit, maar het gaat gewoon even om het opschrijven #00:08:30-2# JNK: Ja ik zie daar maar twee dingen in, en dat is de personeelslasten ehh.. kosten terug brengen door (...) zwaar terug te schakelen dus nog maar een monteur of twee monteurs over te houden (...) en daarmee dus alleen maar ondersteunend te zijn aan je verkoop in principe (...) dat zie ik als één mogelijkheid. En de tweede mogelijkheid is je personeel... ehh uit te breiden (...) omdat je daarmee de organisatie rendabeler maakt (...) zware overhead (...) en hoge kosten (...) #00:09:07-8# MvdS: Maar, stel dat je die toegevoegde waarde van die monteurs niet meer hebt, dan zul je zien dat... neemt je toegevoegde waarde af en je personele kosten ook wel, maar je kapitaalslasten, je huur, gaat natuurlijk geweldig omhoog #00:09:29-0# JNK: Ja, maar ik denk dat eh.. je praat over 6200 euro huur ehh (...) per maand. Zet dat maar eens af tegen de personeelskosten. Een monteur eruit is al.. en je hebt het al (...) grof gerekend (...) #00:09:50-2# MvdS: Ehm.. (..) #00:09:59-3# JNK: Het gedeelte van ehh.. hoe moet ik het zeggen.. Volgens mij kun je met de handel die huurkosten veel sneller opbrengen dan met het personeel. #00:10:22-4# MvdS: Dus dus concluderend zeg jij, je hebt.... even samenvattend je hebt twee mogelijkheden. Of je snijdt in je personeelsbestand en je gaat door als handelsonderneming #00:10:36-4# JNK: Ja puur als handelsonderneming #00:10:38-1#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 26 - 33)

Exploiteren: De ondernemer is er wel van overtuigd dat de positie van Directeur moet worden ingevuld (H), maar heeft moeite om andere wegen te accepteren, ziet zijn visie als de juiste visie en is dominant in zijn exploitatie denken, ondanks dat hij beweert dat hij overwegend aan de exploratie kant zit (zie ook latere tekstfragmenten). Doel is het beïnvloeden van anderen.

“MvdS: Wat zie je op dit moment daar eh.. misgaan? #00:14:04-6# JNK: Wat ik daar mis zie gaan is dat daar niks mee gebeurt (...) laat ik het anders zeggen, dat is een aanname (lach) ik zie niks gebeuren. Dat klinkt net anders. Ik zie niet dat er wat gebeurt, ik zie ook, ik zie geen activiteit, ik zie geen sense of urgency ik niemand die daar mee bezig is, die de noodzaak daar van inziet, ik zie geen beweging eh.. daar maak ik mij zorgen om #00:14:34-7# MvdS: En heb je die in de afgelopen jaren ehh.. zeg maar wel gezien? #00:14:43-7# JNK: Nee, nee die heb ik de afgelopen jaren nog niet gezien en wat ik zelf denk is dat ik geprobeerd heb daar een schwung aan te geven alleen dat is MIJ niet gelukt, en het is mij niet gelukt om die kar te gaan trekken en dat is ook de reden dat we daar iemand voor hebben aangenomen die dat moet gaan doen (de nieuwe directeur) en daar zie ik nog niks van. Ik hoor daar niks van en ik zie daar niks van #00:15:14-5#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 40 - 43)

Exploiteren: De ondernemer heeft de perceptie dat hij exact weet hoe e.e.a. moet worden aangepakt, maar ondertussen heeft hij de jaren vóór 2016 bijna niets verkocht. Het 'afstand nemen' is ook een soort afschermen, een vorige verkoper (2015) bleef ook verstoken van normale communicatie en marktinformatie. Door bewust niet te sturen is er ook geen sprake van faciliteren.

“Maar.. dat is wel wat ik nu heb gedaan, bewust afstand nemen. En en, kijken waarmee die komt. Ik heb twee of drie keer Maarten heb ik hem..komt hij bij mij met iets en geeft ik hem een advies en vervolgens doet hij zijn eigen ding en doet hij het niet goed. En dan denk ik...Okay! #00:25:05-1#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 71)

Exploiteren: De gehele passage gaat over enerzijds het besef bij de ondernemer dat hij de nieuwe directeur ruimte moet geven, anderzijds wil hij tastbare resultaten zien op basis van een eerder geformuleerde strategie en eist hij functioneren volgens zijn eigenbeeld (betrokkenheid, veel uren draaien etc.). Het gaat dan om een subjectieve beoordeling zonder concrete eisen aan de output. Het vastleggen van informatie in het ERP systeem bij klantcontacten wordt als belangrijk genoemd en is voor de ondernemer een meetpunt (controle) van de inspanning (niet genoteerd is niet gedaan).

Noot: Ondernemer geeft bij de evaluatie aan dat het hem niet gaat om het controleren als zodanig

"MvdS: Ja, het is natuurlijk opvallend dat de dus de opleidingen als mogelijkheid ziet, terwijl je er intern eigenlijk nauwelijks of iets aan doet je je eh.. er is niet echt een leercultuur binnen (...) #00:18:18-3# JNK: Nee nee, maar dat hoort bij wat zie je gebeuren in je bedrijf, ik heb gezegd, ik heb de kar proberen te trekken en daar hoorden dat soort dingen allemaal bij en dat is uiteindelijk niet van de grond gekomen. Dat is een soort remmende werking die daar continue op heeft gezeten, en nu met de nieuwe man zijn daar WEER afspraken over gemaakt en zijn WEER dingen in gang gezet en er wordt van alles bepraat, maar er gebeurt niets, althans... ik zie het niet. Ik zie die initiatieven niet gebeuren. Het zijn alleen maar elke keer WEER aantekeningen en 'dat gaan we doen' en er gebeurt gewoon niets. (...) en er is altijd wel een reden waarom iets niet gebeurt, maar per saldo gebeurt het niet. En ik had wel gehoopt dat door ook afstand in te nemen dat er dan ook wat dingen zouden gebeuren (...) en nogmaals voor de duidelijkheid; ik zie het niet, ik zie het niet gebeuren.(....) #00:19:22-9# MvdS: Ehm.. (...) Waar zit volgens jou de (...) de (...) oplossing? Wat verwacht je... hoe verwacht je dat de nieuwe directeur acteert? wat verwachten jullie daarbij? #00:19:48-3# JNK: Ik verwacht enthousiasme, ik verwacht een sense of urgency die wij in het begin van zijn dienstverband uitdrukkelijk hebben uitgesproken. Het was hard nodig dat er iets aan zou gebeuren, ik verwacht vragen, ik verwacht ehh dialoog, interactie (...) en verwacht gewoon klinken lichten.. hard werken (...) heel hard werken en betrokkenheid. (...) voor iemand die toch als potentieel aandeelhouder te boek staat (...) #00:20:28-5# MvdS: Ehm.. Het uitblijven, je hebt het over het uitblijven van resultaten, dus er gebeurt niks, daadkracht.., wat had je willen zien (...)? #00:20:41-7# JNK: Wat ik hier net aangegeven heb #00:20:44-5# MvdS: Nou, sense of urgency dat is natuurlijk een gevoel, niet iedereen gaat daar op dezelfde manier mee om, de een wordt er zenuwachtig van en de ander niet, maar .. #00:21:00-6# JNK: Ik wordt daar zenuwachtig van.. #00:21:01-6# MvdS: Ja, en eigenlijk zeg je van ik zou het liefste willen zien dat hij (directeur) ook zenuwachtig was #00:21:07-2# JNK: Nou nee nee nee helemaal niet, maar ik zie helemaal niets..dus ik heb geen idee hoe hij (directeur) zich daaronder voelt en ik weet alleen dat wij het laatste gesprek wat wij gehad hebben een paar maanden geleden, en dat was een vrij heftig gesprek ook, en.. en.. daarna heb ik onder andere ook met jou nog gesproken en daarna ook rustig terug getrokken eh.. zo van ik wil dat dit slaagt en hij moet de ruimte krijgen om dit te laten slagen (...) maar het heeft me nog niet erg gerust gesteld, ik zie nog niks gebeuren en ik heb G (mede aandeelhouder) ook al een keer gevraagd zo van; 'wat gebeurt er?' En van G hoor ik dan zo van; 'ja.. hij brengt wel wat werk binnen' Maar op het moment dat ik vraag van; 'OK, maar kwantificeer dat eens, noem dan eens iets? dan komen we niet verder dan een paar keer vijfhonderd euro voor een keer een opdrachtje ophalen, ja en ik zie en ik hoor geen bezoeken, ik zie geen contacten met klanten, we hebben afgesproken dat we die zaken vast zouden leggen ehh...ja dat gebeurt niet of het wordt niet vastgelegd, een van de twee. maar het is niet zichtbaar (...) En daar maak ik mij zorgen om en dan zie ik.... wat verwacht je van iemand? Ja ik verwacht van iemand dat hij bij wijze van spreken mij 's avonds om tien uur nog belt met van 'ik ben net op de terugweg van Groningen en ik heb ehh.. en dat gebeurt gewoon helemaal niet (...) Ik zie dingen waar ik heel ongerust van wordt, ik zie die drive niet, ik zie die sense of urgency niet, het is ehh.. (...) #00:22:47-4# MvdS: Ehm.. #00:22:50-7# JNK: Maar ik wil voorkomen dat het aan MIJN druk ligt, doordat IK daar druk opzet en doordat IK die vervelende vragen ga stellen he.. die ik mezelf dan wel stel. #00:22:59-6# MvdS: Nou ja dat is natuurlijk het interessante, want daar gaat het eigenlijk over in dit onderzoek van.. Je kunt het natuurlijk helemaal loslaten of je kunt er boven op zitten, en geen van tweeën is eigenlijk goed. We zijn een beetje op zoek naar de gulden middenweg, hoe ga je nou richting geven die enerzijds vrijheid geeft, anderzijds ook zegt van, van tot hier en niet verder. En en nou ja, dat is een beetje het zoekproces waar we in zitten. Heb je het gevoel dat als we dat zouden vinden, als we dat kunnen vangen in een zestal duidelijke afspraken of regels of hoe je het maar even wil noemen, in mijn stuk noem ik het Simple Rules, heb je het gevoel dat als dat helder is en als dat (...) dat je dan de zaak beter in de hand hebt (...) Want een hele hoop dingen gaan fout (...) En op al die dingen die jij ziet na twintig jaar... vindt jij dat er wat moet gebeuren. #00:24:20-6# JNK: Ja..ja dat klopt. Ik vindt dat er wat moet gebeuren #00:24:26-2#" (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 56 - 69)

Exploiteren: Het opleiden van mensen wordt als belangrijk ervaren, maar de ondernemer ziet dit voornamelijk als faciliteren vanuit het exploitatie perspectief (i.e. verbetering van de toegevoegde waarde)

"En er moet iemand zijn die zich verantwoordelijk maakt voor die omzet in de service (bevestigend ja van MvdS) (...) En en volgens mij is dat onlosmakelijk verbonden met eh met ehh het aansturen van de mensen, het opleiden van de mensen ehh... #00:34:49-9# MvdS: Dus dat is het tweede punt hè, aansturen, opleiden van mensen #00:34:52-2# JNK: Ja (...) ja het efficiënt maken van.. #00:34:56-9#" (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 91 - 93)

Exploiteren: De buitendienstmonteurs opereren redelijk vrij (organisme) als gevolg van de aard van het werk. Onderzoeker geeft aan dat de zelfstandigheid functioneert, maar de ondernemer geeft aan dat faciliteren met betere sturing op basis van meer vakkennis (machine) beter zou functioneren.

“MvdS: Ja., kijk, ze zijn nou een beetje vrij (bevestigend ja van JNK). Ja, dus ze zitten een beetje hier hè.. (MvdS wijst op organisme) #00:42:07-8# JNK: Ze zitten op hun eigen verantwoording en doen ze dit en ze willen natuurlijk persoonlijk zelf bij de klant toch wel weer een goede beurt maken (MvdS bevestigd met ja) (...) #00:42:18-4# MvdS: Maar dat komt ook een beetje door het gebrek aan, aan, aan een leider die verstand van zaken heeft. #00:42:22-9# JNK: Ehmm., ja, of of ze de mogelijkheid geeft #00:42:25-6# MvdS: Het is geen bewuste., het is geen bewuste manier van aansturen. #00:42:28-2# JNK: Nee, nee, nee absoluut niet, zij doen het op eigen verantwoording en leren ze zichzelf en voelen ze zich dus ook heel erg zelfstandig (bevestigend ja van MvdS), en er is ook niemand die ze., ja., het is onzichtbaar wat ze doen en aan het einde van de rit kijk je of er muntjes uitvallen. Da's eigenlijk wat er gebeurt. Ik denk wel als team met het door een, door een persoon aangestuurd zouden worden die meer vakkennis heeft, dat ze die, dat ze dat ze meer zouden kunnen excelleren..., alhoewel ik ook niet kan zeggen dat ze dat nu niet doen. Maar ik weet niet beter, klanten zijn tevreden, dat is het criterium, alleen de vraag is worden zij bij onze klanten wel maximaal uitgedaagd? (...) Ik denk wel dat zij zichzelf, dat zij meer kunnen leren waardoor ze nog meer taken bij klanten zouden kunnen uitvoeren. Bepaalde dingen worden wij niet bijgeroepen (...) #00:43:36-1# MvdS: Ja..., en toch functioneert het (...) #00:43:40-8# JNK: Ja., je ziet hoe het functioneert... min 10 (JNK verwijst naar het resultaat)... Ja dat is het toch... ehh (...) #00:43:51-2#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 128 - 135)

Exploiteren: De ondernemer wil graag duidelijke regels om het gedrag van de medewerkers reactief te beïnvloeden en gaat ervan uit dat degene die het goed doen (in de perceptie van de ondernemer) er geen last van hebben.

“JNK: Ja, volgens mij kun je dat ehh.. Degene die hierop goed functioneren, op dat rechter gedeelte, die die hebben die regels niet nodig, die strikte regels. Dat gaat vanzelf en die zullen die regels ook niet als ballast zien, en daarbij het is niet zo dat je de hele groep aanstuurt. Nee, je stuurt individuen aan (MvdS bevestigd met ja) En in een heel enkel geval zullen die een keer samen moeten werken en.... #00:47:48-5# MvdS: Maar ik zie toch wel in het bedrijf een continue roep (MvdS verwijst naar de regeldrift van JNK) naar REGELTJES om mensen hè, dus het het roken, het koffie drinken en noem maar op, en dat zit dus juist hier heel erg hè? (MvdS wijst op school en machine). Dus men zit... #00:48:03-6# JNK: Ja, degene die het goed doen hebben daar veel minder last van, zo werkt dat, Als iemand altijd zijn huiswerk goed doet, dan ben je niet zo boos als die een keer een onvoldoende haalt. En als ze er altijd de kantjes vanaf lopen, dan ben je hartstikke boos als ze een onvoldoende halen. En het is dezelfde onvoldoende. En je ergert je daar., ja ikke.. IK erger me aan aan dat gedrag, maar ik erger me VEEL minder aan dat gedrag als het die mannen., waarvan ik weet dat ze 's avonds nog op internet zitten kijken en dat ze daarmee nog bezig zijn, of dat ze me inderdaad nog even bellen uit de auto. #00:48:35-9#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 147 - 149)

Exploiteren: De ondernemer heeft moeite met sociale interactie binnen de werkomgeving. Er wordt door hem niet goed gecommuniceerd, ook niet met de nieuwe directeur en volgens hem moet alle communicatie worden vastgelegd in een (machine) structuur zodat hij reactief kan controleren met deze informatie.

“JNK: Ehmm, dan hebben we het vierde punt, de communicatie met klanten, en het opvolgen daarvan (...) #01:04:21-7# JNK: Ja, dat vindt ik heel erg links (...) Dat moet je gewoon ECHT een structuur op hebben, daar moet je een een protocol op hebben. Als een klant een fout meldt, of iets vervelends zegt, dat moet je vastleggen, je moet zorgen dat die dingen., daar mag geen onduidelijkheid over bestaan (...) #01:04:46-3# MvdS: Ja, dat zouden we wel die beheersing en die structuur hè, je wil dus een bepaalde cultuur hebben die je beheerst door structuur hè #01:04:52-5# JNK: Ja, ja, waar we ja., gewoon, waar, waardoor iedereen gewoon precies weet ehh., wat ie wel en niet moet doen, en wat ie wel en niet moet reageren en vastleggen en... #01:05:07-6#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 198 - 201)

Exploiteren: De ondernemer vindt het formuleren van de strategie een top-down taak (exploiteren - plan) en wil medewerkers er pas bij betrekken op het moment dat het nodig is in de uitvoering (die hebben daar in feite niets mee te maken...)

“MvdS: Ja, maar goed hè., maar ze moeten er ook zijn hè., dus het is wel iets., een nieuwe poot die je ontwikkeld hè, het is wel puur sang een strategisch iets hè, waar plaats je die (...) #01:05:48-7# JNK: Nou ik vindt dat moeilijk om dat DAAR ergens in te plaatsten op deze manier, want dit, dit zegt volgens mij meer over je organisatie.. En, en dit is meer een businesscase die ehh.. #01:06:00-0# MvdS: Nou het het is een strategische, strategische gedachte, het is ECHT een strategische gedachte dit (JNK bevestigd met ja, maar goed..) En dan is de vraag; zit die, zit die.. Ga je die, ga je die., vorm je dat met jou medewerkers of is dat een top down, eigenlijk, verhaal. Hè #01:06:20-9# JNK: We hebben geen medewerkers daarin (...) #01:06:25-4# MvdS: Nee, maar..., het gaat erom op gegeven moment dat JIJ hebt gezegd; Ik vindt dat belangrijk., als je nou met de mensen die daar NU werken, heb je die erbij betrokken? Vinden die dat ook belangrijk ehmm (JNK reageert met Nee, nee, nee, nee) En vindt je dat nodig? #01:06:41-4# JNK: Die zitten., nee., die hebben daar in feite niets mee te maken.. #01:06:46-9# MvdS: Ja, dus dan zeg je van okay, dat is gewoon een PLAN en dat hebben wij als taak van de top omdat ehh #01:06:52-4# JNK: En als daar mensen komen die .., daar invulling aan gaan geven, aan de plannen en aan de ondersteuning van de uitwerking en dat soort zaken.. Ja, dan pas kun je gaan kijken.... #01:07:05-6#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 204 - 211)

Exploreren: De ondernemer heeft nieuwe innovatieve ideeën over opleidingen voor klanten (en eigen personeel) als aanvullende activiteit binnen de onderneming. Zelf is hij niet in staat om dit te ontwikkelen en daarvoor is deze taak ondergebracht bij de nieuwe directeur die volgens hem geen echte leider is.

“JNK: Ik zie die opleidingen heel breed, in tegenstelling tot wat ik intern wel eens hoor (...) ik zie dat als heel breed (...) #00:16:01-0# MvdS: Dus allerlei functies binnen het bedrijf? #00:16:04-7# JNK: Ja allerlei functie, allerlei van.. van.. allerlei cursussen ontwikkelen voor zowel personeel als middel management (...) en inclusief het laatste de derde (...) is de soft skills. Als ik nou zeg als er nou iets een beetje een luchtballon is dan zou het DAT kunnen zijn maar ja, dat is dan iets wat ik er wel bij zou willen proberen. #00:16:33-9# MvdS: Ja, je schetst net de situatie van intern, dat er een gebrek is aan opleiding, een gebrek aan mentaliteit, dat eh #00:16:42-4# JNK: Leiderschap #00:16:44-3#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 47 - 51)

Exploreren: Na eerdere uitspraken over het saneren in het personeelsbestand komt hier de proactieve gedachte dat een andere optie (uitbreiding) eigenlijk wenselijker is.

Noot: Ondernemer geeft bij de evaluatie aan dat het niet bedoeld was om te saneren in het personeelsbestand, maar eerder de activiteiten te beëindigen en door te gaan als handelsonderneming met 1-2 monteurs.

“MvdS: Niet wat is er verandert, wat zijn nou dingen die verander..., dingen die je naar de toekomst anders zou willen zien? Je moet even naar de toekomst kijken..., wat wat wat wil.. hoe..., wat moet er nou gebeuren? om tevreden te zijn? #00:32:07-1# JNK: Volgens mij uitbreiding van het aantal..., het rendabeler maken van de service tak. Die service tak die moet ons te allen tijde ehh..., daar moet een onderstroom inzitten die altijd positief is..., en de handel die daarbij komt dat zijn de krenten in de pap, want die kunnen die kunnen een jaar wegvallen, die kunnen twee jaar wegvallen ehh..., het moet compleet onafhankelijk van die handel zijn. En die, en die jaren dat de handel goed is..., dat je daar geld mee kan verdienen, nou dan heb je, je..., ja je krenten in de pap. Ik zou het niet anders kunnen noemen..., (bevestigend ja door MvdS). En je service heb je nodig om je handel te kunnen drijven... En je handel wordt ook beter, ook in een slechte tijd, als jou BASIS en jou SERVICE en jou IMAGO van een T-C goed is, dan ga je ook in een slechte tijd machines verkopen, dus, dus.. Maar, maar die basis is zo super belangrijk..., en die handel is ook belangrijk, alleen daar kun je veel minder..., daar kun je hard werken en niks verkopen, terwijl op de service heel veel te halen is (...) #00:33:12-8#” (Memo in: 20160912_Casus 2_interview_JNK_transcriptie, Paragraph 86 - 87)

2.9 - MEMO'S SESSIES MET FOCUSGROEP (BIJLAGE BIJ 4.2.6)

Verantwoordelijkheid: Door de afwezigheid van de aandeelhouder bij de focusgroep sessies blijft er toch de vraag hangen of men zelf de verantwoordelijkheid mag nemen of dat men uiteindelijk weer wordt terug gefloten.

"MvdS: Kun je er iets mee, met die simple rules? Geeft het richting in je denken, in je handelen? #00:04:04-2# MonC: Ja, kunnen we er iets mee... Eh, in zekere zin wel.. Alleen de vraag is natuurlijk wat er van hogerhand beslist wordt heh? #00:04:14-0# MvdS: Ja., ja! #00:04:16-6# MonC: Kijk je gaat dingen aankaarten en je wordt iedere keer begrenst, dan heeft het.., dan kunnen we er niks mee. #00:04:21-8# MvdS: Nee, nee, nee, maar dat is, dat is natuurlijk de essentie.., ja dat is in dit geval ehh...Natuurlijk zit JN er niet bij, als als een een van de eigenaren, maar eigenlijk zou je dus de sessie moeten doen met iemand erbij, dat je gezamenlijk hier naar toe groeit en dat je zegt van ok, dit is het! Dit is het verhaal #00:04:42-7# MonC: Ja, maar jij had een vraag gesteld in een mail van of dat iemand er bewaar tegen had... #00:04:45-9# MvdS: Ja, DirH had het liever niet, PlanJ zag het ook niet zo zitten, MontS heb ik niets van gehoord, maar... DirH zegt van dan kunnen we beter dit eerst afwikkelen en dat zei planJ ook, en daarna een keer een sessie doen met iedereen erbij, dus niet alleen JN en G, maar ook de rest van de mensen, en dan bijvoorbeeld ieder van ons een vak presenteert. Van hoe komen we aan die regel, wat houdt het in en hoe gaan we meten.. #00:05:14-9# DirH: Ik vond het belangrijk voor het groepsidee, omdat ik... De eerste sessie was een beetje kat uit de boom kijken.., wat gaan we doen? De tweede sessie kwamen we wat los en zou ik het jammer hebben gevonden als je dan weer terug in je schulp gaat als er dan weer een G en JN bij zouden zijn geweest. Dus ik zeg van, laten we dan eerst het groepsidee.., wat de vorige keer HEEL goed, vond ik, en met namen in Eindhoven tot uiting kwam. Laten we dat voortzetten en ehm, en dan gewoon met een vrije geest hier wat dingetjes doen en dan daarna gaan presenteren wat we, wat we, wat eigenlijk ONS idee is toch? #00:05:59-0#" (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraaf 6 - 13)

Verantwoordelijkheid: Er wordt nogmaals gewezen op de verantwoordelijkheid van de monteur bij het alert zijn op commerciële kansen. Dit gezien vanuit de rol van de monteur (vakman) en het vertrouwen wat klanten hierin hebben

"DirH: Dat was een grapje... Jij bent veel de serieus man! Dat is om jou los te krijgen. Meer klanten bezoek..Ehmm ik heb ik zeg ijn ons verkoopoverleg ook altijd, julie zijn de oren en ogen van de organisatie. Jullie staan bij de klanten binnen, dus ehhh.. Wat Maarten net zei, van eens rondkijken en #00:19:25-0# MonS: Ja, dan kun je omzet creëren. Dat klopt #00:19:27-7# DirH: Ja, hoe ga je dat, hoe ga je dat... #00:19:29-3# MonS: Dat is super belangrijk #00:19:31-2# DirH: Hoe zet je dat hier neer? #00:19:33-2# MonS: Dat elke monteur zich daarvan bewust is. #00:19:37-1# PlanJ: Meerwerk #00:19:38-4# DirH: Bewustwording ehh #00:19:41-0# MonS: Dat is super belangrijk. Ik heb wel eens gehad, of meerdere keren, dat iemand voor reparatie ergens naar toe gingen, ik zei; heb je het ook gehad over onderhoud? Want wij komen daar nooit voor onderhoud; Ehh.. niet mijn taak! (Ms geeft reactie weer van de collega's) Dat is gewoon super belangrijk #00:20:00-1# MonC: Dat is gewoon inzicht, ja inzicht... #00:20:02-1# DirH: Nou, het is niet iedereen gegeven om ehm, tegen klanten te zeggen van; heh klant ik ehh zus en zo #00:20:10-4# MonC: Hedde nog wa? #00:20:10-9# DirH: Hedde nog iets ehh #00:20:13-7# MonC: Ja iedere persoon is anders, dus kun ook niks van ehh #00:20:17-8# MvdS: Ik denk dat je ervoor moet oppassen, dat je als ehh je hebt als monteur een bepaalde positie, je wordt gewaardeerd voor je, voor je vakkennis. En je moet niet proberen een halve verkoper te worden, want dan maak je jezelf als monteur ongeloofwaardig. Maar het kan, het is wel een kwestie van goed observeren." (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraaf 74 - 88)

Verantwoordelijkheid: Betreft de houding (identiteit) zeggen de monteurs allemaal hard te werken, maar kijken niet door de ogen van de klant. Er wordt beredeneert vanuit het totaal aantal uren (inclusief reisen) terwijl de klant kijkt naar aanvang werktijd en het aantal uren die de monteur aanwezig is ten opzichte van de reisen.

"MvdS: Nee, maar dat kan, maar als de verwachtingen hoger zijn... ik bedoel als het resultaat hoger is dan de verwachting, dan is het alleen maar positief. Maar het is gevoelig, maar ik denk dat je wel over een aantal dingen duidelijke afspraken kunt maken. Dus, dus kijk even vanuit die klant en kijk eens dat dat er een monteur van MC binnenkomt. Ik verwacht dat een monteur dat hij in ieder geval acht uur per dag bij mij aanwezig is.., minimaal. #01:57:02-8# MonS: Ja, ligt eraan waar.. #01:57:04-3# MonC: Ja, dat is ook afhankelijk van de afstand. #01:57:06-1# MvdS: Nou ik denk het niet, gezien vanuit de klant. Gezien vanuit het oogpunt van de klant. #01:57:11-9# MonC: Ja ja ok! #01:57:14-7# MonS: Ja, acht uur is wel haalbaar #01:57:15-6# MonC: Dat is ook makkelijk haalbaar #01:57:19-1# MonS: Maar dan moet je naar Delft ofzo.. #01:57:22-3# MonC: Als jij in groningen zit en je bent om vijf uur uit je nest en je bent om acht uur daar en je bent... dan maak je veertien tot zestien uur op een dag. Dan dan is dat voor ons niet haalbaar.. #01:57:34-4# MonS: Een keer kan wel #01:57:37-9# MonC: Dan kun, een keer kan wel, maar dat kun je.., dat hou je geen weken vol want dan heb jij zelf... #01:57:44-6# MvdS: Nee, maar je rijdt niet iedere keer naar Groningen, want ander ga je daar in een hotel. Toch? Dus het gaat erom dat op gegeven moment een klant, ehh betaald een een een factuur. Die is opgedeeld in ehh #01:58:00-1# MonC: Reiskosten #01:58:01-2# MvdS: Uren, maar ook reiskosten. Kijk en als die verhouding tussen die reiskosten en de uren reparatie en dat scheef loopt.. #01:58:10-0# MonC: Dan krijg je gezeik (instemmend gemompel van de groep) #01:58:14-6# MvdS: Dus vanuit het oogpunt van de klant zeg ik ja... Ik zou gewoon verwachten, het maakt me niet uit waar die monteur vandaan komt, maar ik wil gewoon dat hij acht uur, minimaal acht uur per dag aan mijn machine sleuteld. En als hij, en als om het af te maken het nog eens twee uur extra is, dan verwacht ik dat ook. Of in ieder geval in goed overleg met de klant. #01:58:39-5#" (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraaf 617 - 632)

Verantwoordelijkheid: Het imago van de organisatie wordt bepaald door de klanten, en is eventueel te meten door een klanttevredenheidsonderzoek. In de discussie wordt meer aangestuurd op de verantwoordelijkheid van de monteur bij de nazorg. Zelf even nabellen na verrichte werkzaamheden. Dit stuit op enige weerstand.

“DirH: Over nazorg, nazorgen. Dat is een meting. als je bij een klant bent geweest kun je de dag of twee dagen nadien kun je daar naar toe bellen en vragen; hé, hoe is het nou? Ik ben gisteren bij jou geweest, ik ben twee dagen geleden bij jou geweest. Hoe is het nou? #02:02:40-5# MonC: Oh ja ja.., als ik ooit iets heb waarvan ik denk van ohh dat kan het zijn, en ik ben er niet honderd procent zeker van.., dan bel ik wel eens ooit naar de klant van; hoe is het, is hij nou blijven lopen of wat? #02:02:53-7# MonS: Ja dat doet een monteur zelf wel ja.. #02:02:54-5# DirH: Jij doet dat.. Doe jij dat? #02:02:56-3# MonS: Ja, als ik ergens iets gedaan heb, een reparatie en ik kom daar weer voor iets anders of zo. Dan zeg ik ook wel ooit van; hé hoe is het eigenlijk met die machine nou? #02:03:04-6# DirH: Nee, maar, nee nee nee. Niet als je er nog een keer komt na drie maanden.. Na twee dagen nadat je er bent geweest, en dat je die nabelt en zegt van; hé hoe is het nou? Dat kan ik doen, dat kan hij doen (PlanJ) dat kunnen jullie doen als je in de auto zit, maar dat kun je meten. Ik denk dat dat toegevoegde waarde heeft op jou... #02:03:28-8# MonS: Ik ga ze zelf niet bellen, want ik wil niet hebben dat ze mijn nummer allemaal zien, want dan bellen ze me elke keer op als ze mijn nummer hebben. #02:03:36-4# MonC: Je kunt dat op twee manieren doen heh, Hij kan zeggen van; hé luister is, F is bij jou geweest, hoe is die monteur jou bevallen? En dan denk ik van ja... voor zo'n dingen moet je niet bellen. Voor zulke dingen moet je niet bellen. #02:03:45-5# DirH: Nee, je kunt zeggen van hé #02:03:49-9# MonC: Als de klant moeite hebt met een persoon, dan belt de klant zelf wel hoor, daar ben ik heilig van overtuigd (rumoerige korte discussie). Voor ons is het alleen maar.. voor onze meting avn ehh ehh is het dat ook geweest, wat dat ik voor ogen had. Wat ik gemaakt had. Heeft die bank nog gelopen, heeft die doorgelopen vannacht of wat dan ook.. #02:04:15-2# MonS: Maar in plaats van nabellen.. Jij komt bijvoorbeeld regelmatig bij klanten. Dan kun je toch ook vragen van hoe gaat het en ben je tevreden over ons.. #02:04:26-0# DirH: Ja dat kan, maar dat vraag ik op een moment dat wij er niet zijn geweest. Dan zegt hij van ja, weet ik veel.. Als jij daar gisteren bent geweest of eergisteren bent geweest, dan heb je weer een contactmoment. En dan zegt hij van ehh, Oh ja, de machine draait weer als een... Hartstikke goed. Dan kan ik daar weer op inhaken en zeggen van hé dat is hartstikke mooi. Als ik commercieel nog iets voor jou kan betekenen dan hoor ik het wel. Dan heb je... klanttevredenheid dat is ook perceptie. Dat zit in een aantal hele kleine dingetjes. En jullie zitten best lang in de auto.... #02:05:01-9# MonS: Ja, ik weet niet of je dat van de monteurs moet gaan verwachten hoor.. Als ik in de auto zit, dan dan dan wil ik niet allemaal gaan lopen bellen. Dan rij ik daar dadelijk ergens tegen aan. Ja.. dat meen ik serieus #02:05:12-3#” (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 667 - 679)

Verantwoordelijkheid: Ondanks het feit dat kengetallen misschien niet altijd 100% kloppen is er nog wel het gevoel van verantwoordelijkheid. Even nadenken of je aan het einde van de dag geld hebt verdient voor de onderneming. In principe zijn de leden het daar mee eens, maar wijzen naar het verschil tussen de mentaliteit van de monteurs.

“MvdS: Hier zie je de grafiek ehh (...) hier hier zijn we begonnen in 2015 en toen ben ik begin 2015 met M in de weer geweest. En toen zag je dat inderdaad zo naar die negentig procent lopen. (instemmend gemompel van de groep) En die negentig procent ja, dat was dat was mijn ervaringscijfer bij Brnnbrg, dus dat hebben we een beetje, maar ja dat weet je ook niet precies want dat is afhankelijk van ieder bedrijf, maar het bleek uiteindelijk wel mogelijk te zijn hier. (instemmend gemompel van de groep) Om dat dus efficiënt te doen. Dus dit gaf wel een hele duidelijke #02:15:14-2# MonC: Positieve slag #02:15:15-5# MvdS: Ja, en als je kijkt naar het totaal aantal uren. Je spreekt zo over honderd, honderdvijftig duizend euro verschil heh, tussen deze trend of deze trend. (instemmend gemompel van de groep). #02:15:26-1# MonS: Het kan natuurlijk ooit iets minder zijn tuurlijk, dat is toch... #02:15:28-8# MvdS: dat kan, dat kan #02:15:29-8# DirH: Dat is het verschil tussen leven en dood #02:15:32-3# MonS: Ja, dat is gewoon ontzettend belangrijk. #02:15:34-0# DirH: Dat is het verschil tussen leven en dood. #02:15:35-8# MvdS: Kijk en als wij iedereen, en als je zegt van nou ehh. Zelfstandig werken tussen de grenzen, en je houdt dit... Iedereen houdt dit beeld een beetje voor ogen, dat je voor jezelf afvraagt; zou ik voldoende geld hebben verdient voor het bedrijf... En zou zou mijn klant tevreden zijn... Als je dat beseft al hebt, dan ben je al heel ver heh. #02:16:02-2# MonS: Ja, ik ben wel ooit ergens bezig en dan staat bijvoorbeeld... Dat komt niet vaak voor, maar dan ben ik bij.. dan staat twee dagen onderhoud voor een machine. En als ik flink doorwerk dan kan ik de dag erop ooit om drie uur ophouden. Maar dan denk ik op gegeven moment van ik ben al een heel eind, effe wat rustiger aan.. En dan wordt het zo een uur of half vijf voordat ik aanrij. S bijvoorbeeld, die stond altijd om twee uur hier.. En dan denk ik heb jij wel alles gedaan? #02:16:35-6# MonC: Ja, dat vraag ik me dan ook af, maak dan je tijd vol, of doe iets extra's en ga naar huis. Maar ja dat is... Dat schilt dan per visie per monteur heh #02:16:49-3# MvdS: Ja, maar goed. Dat is wel waar we het hier allemaal over hebben gehad heh, die commerciële waakzaamheid van; je kunt natuurlijk inderdaad je job afmaken, handen wassen en naar huis. Of je kunt zeggen van; Joh, ik heb nog een uurtje over, kan ik effe nog iets anders voor je doen in overleg... Of je rekt je tijd wat op, dat kan ook. (instemmend gemompel van de groep). Ok. Ik denk dat we het hier even bij laten. Ik denk dat we meer dan voldoende hebben om ehh Ik zal het verder uitwerken dan krijgen jullie het toegestuurd. #02:17:18-0#” (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 723 - 734)

Kennis van de resultaten: Om commerciële waakzaamheid aan te leren is ook kennis/training nodig

“DirH: We zijn ehh., ik ben aan het kijken naar een commerciële training (..) en dat is een commerciële training van niet-commercianten. Dus niet wat Maarten zegt dat je een veredelde accountmanager wordt, maar wel verkoopsignalen oppikt bij klanten. En dat je dat ook gewoon durft te zeggen, want dat is., het hoeft niet zo te zijn dat., sommige mensen durven het ook gewoon niet te zeggen heh? Als je langs die machine loopt en je zegt; hé die spindel die piept! Even een keer naar die spindel kijken. #00:24:26-7# MonS: Ja, volgens mij doen wij dat al allemaal hoor (instemmend ja van de groep) of we zeggen van hé nieuwe machine? #00:24:33-1# PlanJ: Hé ik hoor net die as op en neer gaan en die krakt een bietje, moeten we er een keer naar kijken? Dat gebeurt wel #00:24:38-5# DirH: Ja maar die commerciële trigger, daar hebben we het over gehad heh? Dat we dat willen gaan doen., toch? #00:24:43-7# PlanJ: Voeg maar daad bij het woord! #00:24:45-3# MonS: Ja het is nooit niet verkeerd denk ik nee #00:24:47-3#”
(Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 102 - 107)

Kennis van de resultaten: In de discussie over het hebben van grijpvoorraad in de auto is het voor de monteurs niet duidelijk of dit zou kunnen bijdragen aan de toegevoegde waarde (Plan) of aan de professionele uitstraling (Machine).

“MvdS: Maar ehh, maar eigenlijk.. De vraag is., die voorraad in die auto.. Hoort die hier? krijg je daardoor meer toegevoegde waarde? Want als jij.... #00:31:32-1# MonC: Ja, want als jij snel kunt handelen dan ehh #00:31:33-7# PlanJ: Je verkoopt gewoon meer #00:31:35-0# MvdS: Ja is dat zo? Dat is mijn vraag. Als je nu misgrijpt, dan moet je dus de volgende dag terugkomen om... #00:31:42-0# PlanJ: Ja, maar soms denken klanten, ik noem maar #00:31:44-5# MonC: Jawel, maar dat is hier vaak de insteek, van oh als we dan nog een keer terug rijden, dan kunnen ten minste weer vijfhonderd euro voorrijkosten rekenen, ja dan denk ik mijn eigen; zonne vent hoeft bij mij niet te komen! #00:31:55-0# MvdS: Nee nee, ik ben het helemaal met je eens, ik ben het helemaal met je eens, maar ik vraag me af of het hier hoort of bijvoorbeeld bij die professionaliteit door kennis en middelen. Dus dat je de middelen in je auto hebt om professioneel te kunnen handelen. #00:32:10-8# PlanJ: Of allebei #00:32:12-9# MonS: Ligt een beetje aan waar je op misgrijpt. Als je misgrijpt op noodstoppen of zoiets simpels #00:32:16-6# PlanJ: Maar zo simpel is het #00:32:19-1# MonS: Of dat ik misgrijp op een encoder en ik heb twee encoders in mijn auto liggen, dat lijkt me niet slim #00:32:24-6# DirH: Nee, maar dat moet ook niet, want dan heb je altijd de verkeerde in je auto liggen #00:32:28-0# MonC: Het gaat om grijpvoorraad wat wat wat regelmatig voorkomt en dat zijn slangen en wartels en noodstoppen en kabel #00:32:32-8# MonS: Dat hoort in jou uurtarief en jou professionaliteit #00:32:35-4# MvdS: Maar ik denk, ik zelf denk dat het meer uiteindelijk hier bij hoort. Want of je staat nu gewoon te kloten en dan maak je meer uren dan noodzakelijk is. Dus dat is niet professioneel #00:32:46-8# MonC: Het hoort bij allebei. Want als je het bij je hebt dan verkoop je het meteen, dus dan gaat de toegevoegde waarde omhoog. Maar het hoort ook weer bij de middelen. #00:32:53-8#” (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 140 - 155)

Kennis van de resultaten: Het blijkt niet mogelijk te zijn om een indicator te verzinnen om het effect te meten op de toegevoegde waarde van grijp voorraad in de auto

“DirH: Ja nee. We hebben het over hetzelfde Maarten, maar het gaat er over; je doet je werk, je werk is klaar zo snel mogelijk, en de klant is tevreden. Maar je loopt naar de auto en je hoort iets een slang sissen, lek! He, ik kan die slang ook nog effe voor jou wisselen want ik heb die in mijn auto liggen. Ohh doe maar efkes! Dat is de toegevoegde waarde. #00:33:33-5# MonC: Klanten hebben dat niet #00:33:35-1# DirH: Dat is de toegevoegde waarde, dat is die verhoging van de toegevoegde waarde. Dat ze spullen in de auto hebben liggen. En kunnen en willen dat is iets anders.. #00:33:46-7# MvdS: Maar hoe gaan we het.. #00:33:47-9# DirH: Kwantificeren #00:33:48-7# MvdS: Kunnen we er een meter aanhangen, hebben we nou., zeg je nou van ik... Leg maar eens voor... Ik maak een lijstje, kun jij zeggen ik maak een lijstje voor 1000 euro aan onderdelen en ehh ik zorg gewoon dat ehhe #00:34:04-4# MonS: Ja, dat moet toch wel te doen zijn. Standaard dingen dat weet ik ook die ik nodig heb, dat weet hij ook. Gewoon standaard dingen, dan moet je het niet te gek maken. #00:34:13-3# DirH: Die je nu NIET in de auto hebt liggen, en waar je op misgrijpt. Kabel, zei N. Hij zegt voor 100 euro, ik heb geen veertig meter per... Ik heb gewoon een paar meter kabel nodig #00:34:26-1# MonS: Een lijstje maken, dat moet wel te doen zijn ja #00:34:28-2# MvdS: Maar goed, een lijstje is een ding ja, maar maar kunnen we een meter... Wat is die invloed op die toegevoegde waarde.. van dat lijstje van ok., je hebt op gegeven moment die voorraad. En ga jij zeggen van nou, die voorraad, die 1000 euro, ik ga vanuit mijn grijpvoorraad in de auto... Ik ga voor 1000 euro per maand verkopen, of vijfhonderd euro... #00:34:53-0# MonC: Dat kun je nooit zeggen #00:34:54-1# MonS: Nee, nee dat is lastig #00:34:56-2# MonC: Nee, dat kun je nooit zeggen #00:34:58-1# MonS: Omdat wij niet altijd hetzelfde werk doen, je weet niet wat je volgende week moet gaan doen... #00:35:02-8# MvdS: Ja gemiddeld heh... #00:35:03-5#” (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 158 - 172)

Kennis van de resultaten: Inspanningen op het gebied van inkoop onderdelen moeten zich vertalen in margeverbetering. Men (inclusief de directeur) heeft onvoldoende inzicht om dit eenvoudig in beeld te brengen. Onderzoeker moet erop wijzen dat deze informatie gewoon maandelijks voorhanden is.

"MvdS: Goedkoper inkopen, dat lijkt me vrij eenvoudig #00:40:55-3# DirH: Dat is ehh gewoon bellen, bellen en zeggen van ehh #00:40:58-8# MvdS: Ja, maar kun je het ook meten? #00:41:00-0# DirH: Ja, dit is het nu...bellen en dit wordt het! (...) Dat is niet zo moeilijk om te registreren. #00:41:10-0# MvdS: Nou we hebben gewoon een dingetje.. We hebben volgens mij gewoon in het systeem hebben wij.. weten we waarvoor we het materiaal inkopen en we weten waarvoor we materialen verkopen. Dat houden we bij in het systeem. #00:41:24-3# DirH: Ja, dus je hebt je afname lijsten van je klanten, of van jou leveranciers. Die heb je.. Je belt naar een leverancier toe en je zegt; he kunnen we iets met de percentages doen. En dan zeggen ze ja of nee. Dan zeggen ja en ok, en dan heb je toch een .., met een belletje heb je je inkoop verlaagt. Of niet, maar het wordt nooit duurder. Dus dat is gewoon bellen... #00:41:54-8# MvdS: Ja, dat is de actie, maar hoe meet je het? De actie hadden we opgeschreven heh, dat is goedkoper inkopen door. door, door te bellen heh, goedkoper inkopen door te bellen. #00:42:06-7# DirH: Dat is dus gewoon..., hoe meet je het. Het kan niet anders dan uit het systeem meten of je moet een excelletje bijhouden #00:42:21-6# MvdS: PlanJ heb jij dat wel eens gezien? #00:42:21-7# PlanJ: Welk #00:42:23-1# MonC: Ja, hoe kun je dat meten? de Technische Unie geeft op het ene product meer korting als op het andere. Dat weet je toch niet. Bij kabel is dat toch altijd verschillend. #00:42:32-6# DirH: Nee, maar bijvoorbeeld, bijvoorbeeld met die, met die lichten..., met die lampen #00:42:36-0# MonC: Kabel dat is koperprijs, dus dat ligt aan de koperprijs wat de kabel kost. #00:42:40-6# DirH: Ja ja bijvoorbeeld met die lampen, die lampen die hebben we, dat is een goed voorbeeld, die hebben we best wel veel afgenomen afgelopen.. die hebben we best wel veel afgenomen het laatste jaar. De klanten worden er enthousiast over. De klanten worden er enthousiast over, dus je zou kunnen zeggen naar die leverancier van luister, ik verwacht er dit jaar nog veel meer te gaan verkopen, wat doe je met de prijs? En dan heb je de prijs A wordt prijs B en dan heb je je kortingspercentage. #00:43:09-9# MonC: Ja, al is het maar vijf procent heh? Iedere vijf procent zijn er vijf. #00:43:15-3# DirH: Dat is.., maar het lijkt mij een goede om een AANTAL leveranciers te pakken en dan zouden we die lampen ehh bij Steen het het weet ik veel.... ik probeer jullie een beetje... Dus dat we een aantal hardlopers pakken, en deze hardlopers selecteren en voor die hardlopers bellen we de leverancier en dan zeggen; wat kunnen we met de prijs doen. #00:43:47-5# MvdS: Kijk we hebben hier, om maar even een voorbeeld te noemen, even tot en met vorig jaar heh, vorig jaar 2016 tot en met november.., hadden wij als verkoop (...) verkoop onderdelen (...) 285.000 #00:44:20-7# DirH: Omzet #00:44:20-9# MvdS: Zeg maar even 285.000 euro #00:44:26-0# DirH: Omzet #00:44:27-0# MvdS: Omzet.., maar je inkoop... Dit is informatie die iedere maand beschikbaar is heh.. Dus je inkoop was 175.000 euro. #00:44:43-7# DirH: Ja, een ton.. en tienduizend aan toegevoegde waarde. #00:44:50-1# MvdS: Dus je marge.., was.., hondertien duizend euro... Dus dit meten we iedere maand, dus als ik nou, als ik nou PlanJ verantwoordelijk maak om goedkoop in te kopen, dan zou dat uiteindelijk hierin terug moeten zien. Ja, niet in dit absolute getal, maar in ieder geval in het percentage. Dus nu is het ehh.., dus de marge op basis van ehh #00:45:31-4# MonC: Inkoop #00:45:33-0# DirH: Van de inkoop #00:45:32-6# MvdS: Inkoop, dus dat is... #00:45:37-2# PlanJ: Nog eens een serieus getalletje (...onduidelijk discussie in de groep) #00:45:51-4#" (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 211 - 237)

Kennis van de resultaten: Er is veel commentaar op de wijze van afleveren van een machine. Allereerst is er te weinig communicatie tussen de verkoper (aandeelhouder JNK) en de monteurs over de aard en omvang (specificatie) van de order. Daarnaast heeft men een voorkeur om iedere machine eerst op de thuisbasis gereed te maken en te testen en zodoende garanties en/of gezichtsverlies te vermijden. Er is geen inzicht in de financiële consequenties.

"MvdS: En weet je wat hier het probleem is? Er wordt van alles geroepen maar niemand maakt de rekensom, ook JN niet. En als je er echt een inhoudelijke discussie van wil maken, van wat is nou verstandig.. Dan moet je die rekensom maken. En dan wordt het..., dan is het niet zomaar roepen maar dan ga je een KEUZE maken. En die keuze, die kun je dus..., die kun je dus ehh ook laten afhangen van het type klant. (instemmend gemompel van de groep) #01:30:37-5# DirH: Ja, als je zegt; daar wil ik geen blauwtje lopen dan doe je het #01:30:43-2# MonC: Ja, dat hangt af van het type klant, dat hangt ook af van het type machine wat je verkoopt. Als je al vijftientig QM40's hebt verkocht, dan geloof ik het wel, dan zijn ze allemaal hetzelfde. Maar als je weer een heel ander type in de markt krijgt, dan staan wij ook van #01:30:58-6# MvdS: Maar eigenlijk zou je bij iedere nieuwe machine het rekensommetje moeten maken en kijken van wie is de klant en wat is de machien. En durven we het risico aan, dat is eigenlijk gewoon een risicoanalyse, durven we het risico aan om hem gewoon rechtsreeks bij de klant te zetten. Ik zeg niet dat dat een slechte beslissing is, maar je moet hem wel, je moet wel een verstandige beslissing maken op basis van gegevens. (instemmend gemompel van de groep) #01:31:21-8# DirH: Ja, hier hier is het zelfs al dat dat in die..., in dat afleverprotocol dat vaak onze monteurs niet eens weten wat er verkocht is (instemmend gemompel van de groep). En dat forceer je dan door dat hier te doen en te zeggen van; afleverprotocol? Ja maar wat is er dan verkocht..ja, dit is er verkocht. #01:31:40-7# MonS: Afspraken die JN heeft gemaakt bij klanten, daar horen wij nooit wat van. Hij zelfs niet eens (wijst naar DirH). #01:31:45-8#" (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 485 - 490)

Kennis van de resultaten: Er is een discussie over het percentage directe uren ten opzichte van het aantal aanwezige uren. Dit ligt voor 4 van de 6 monteurs te laag (minder dan 80% bij een norm van 90%). In plaats van na te denken over de mogelijke oorzaken wordt gesteld dat de kengetallen niet betrouwbaar zijn.

"MonC: Ja, de ene monteur doet dat op de ene manier en de andere doet dat op de andere manier. Sommige die moet je daar echt in sturen en de andere... PlanJ hoeft mij niet te zeggen wat ik moet doen, want ik heb ALTIJD wat te doen. (instemmend gemompel van de groep) En dat is altijd in het belang van het bedrijf. (instemmend gemompel van de groep) #02:11:27-2# MvdS: Ja ok, maar dat is niet bij iedereen zo heh? #02:11:28-6# MonC: Nee, daarom zeg ik ook; niet iedereen is daar zodanig zelfstandig in dat ze #02:11:33-9# MvdS: Dus jij hebt die sturing misschien niet nodig #02:11:35-5# MonC: Nee! #02:11:36-2# MvdS: Maar maar ik weet niet.. Ehh, hoeveel.., dat kun jij zelf zien heh in het systeem hoeveel.., jouw percentage van directe uren of niet? #02:11:47-3# MonC: Nee op het moment niet. van dit jaar is dat in iedere geval is dat niet bijgehouden nee. Van het afgelopen jaar wel, toen konden we dat wel zien. Direct en indirect, maar.. #02:11:56-5# MonS: Die cijfers kunnen ook vertekend zijn heh, want want bijvoorbeeld je doet een motorrevisie bij TNO i Delft, en uiteindelijk wordt er gekozen, gekozen voor die motor revisie voor een een vaste prijs weet je wel. En al die uren die ik.. In de hal ben ik bezig geweest, bij de klant ben ik bezig geweest, die komen allemaal op het T-C te staan. Dus dan gaat mijn percentage hupp... #02:12:24-7# PlanJ: Ik denk ook die nog steeds niet weten, want het is niet betrouwbaar. Want het percentage is gewoon niet betrouwbaar. #02:12:29-5# MonS: Nee, dat is niet honderd procent betrouwbaar. #02:12:28-9# MonC: nee, natuurlijk niet. #02:12:31-0# DirH: Nee, maar het is een indicatie #02:12:32-3# PlanJ: Ja, maar een indicatie moet je je ook al afvragen als het niet betrouwbaar is #02:12:43-9# MvdS: Nou, wat PlanJ zegt heeft hij wel gelijk in, als als een indicatie niet betrouwbaar is.. Als je niet goed kunt meten kun je het misschien beter niet doen. Maar dan gaat het nog wel over het bewustzijn. (instemmend gemompel van de groep). Dus dan dan, zeker als je mensen individueel gaat aansturen, dan moet het heel betrouwbaar zijn. als het gaat om het geheel kun je met een indicatie volstaan. #02:13:10-8#" (Memo in: 20170208_Casus 2_ Groepsessie 4 evaluatie_ transcriptie, Paragraph 704 - 717)
